



TITLE:

# 吉本仁三氏／辻本健二氏オーラル ・ヒストリー

AUTHOR(S):

久本, 憲夫

---

CITATION:

久本, 憲夫. 吉本仁三氏／辻本健二氏オーラル・ヒストリー. 京都大学大学院経済学研究科Working Paper 2008, J-67

ISSUE DATE:

2008-03

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/65639>

RIGHT:

京都大学経済学研究科  
Working Paper J-67

関西生産性本部  
吉本仁三氏／辻本健二氏  
オーラル・ヒストリー

2008年3月

久本憲夫

京都大学大学院経済学研究科 教授

## はしがき

本ワーキング・ペーパーは、第二次世界大戦後の労使関係に関与した当事者の方々の活動を口述筆記によって、歴史研究の第一次資料として後世に残そうとするものである。本ワーキングペーパーでは、経営者と労働組合が協力する運動体として戦後大きな役割を果たし、現在においても重要な役割を果たしている「関西生産性本部」の創設に関わり、関西における生産性向上運動について詳しい吉本仁三氏と、現在専務理事として活躍されておられる辻本健二氏に関西生産性本部の創設のいきさつから現在の活動に至るまでの経緯についてお伺いした。聴き取りは3回にわたっておこなわれた。

3回にわたって、長時間インタビューにご協力いただいた吉本仁三氏と辻本健二氏、多大な便宜を図っていただいた関西生産性本部をはじめ関係者各位には深甚の謝意を表したい。

本研究は、文部科学省科学研究費補助金・基盤研究（A）「口述記録と文書記録を基礎とした現代日本の政策過程と政策研究の再構築(2005-2007)代表者 伊藤隆」の成果の一部である。

# 第1回

開催日 : 2006年10月27日(水)

開催時刻 : 16時00分

終了時刻 : 18時40分

開催場所 : 関西生産性本部

出席者 : 吉本 仁三 (関西生産性本部顧問)

辻本 健二 (関西生産性本部専務理事)

久本 憲夫 (京都大学大学院経済学研究科教授)

岩田 憲治 (経済学博士)

塩沢 由典 (大阪市立大学大学院創造都市研究科教授)

記録者 : 株式会社アドレス 坪井 真理

## 学徒入営

久本 吉本さんが生産性本部へ入る前の状況からお聞かせいただけますか。

吉本 私は、学徒入営ということで戦争に駆り出されたというか、応じたわけですね。それは何かというと、小学校2年生のときに柳条湖沿いで満鉄が爆破されて、それがきっかけで満州事変というのが起こったわけですよ。小学校2年がそれで、中学2年のときには、盧溝橋というところで日支事変が始まったわけですよ。日本が戦争をしかけたんでしょいうな。

それから、私は中学4年から今の大阪市大、昔の大阪商科大学の予科へ入りまして、その予科の2年生のときに、大東亜戦争と称する真珠湾攻撃が始まったわけですよ。つまり、私は小学校から大学教育までの全ページを、戦争の背景のもとに終始している。

そして、学徒入営、それは昭和18年の12月1日ですからね。それに私は、大学の学部2年在籍のままで応じたわけですね。時間的にも内容的にも授業になっていないような講義を聞きながら、18年の12月1日には学徒入営という形で、私は陸軍のほうでしたが、我々の世代は全部、文科系は徴兵されたわけです。それから20(1945)年の敗戦ね。これで終わったんですよ。

終わって、自分は復員して元へ戻ったんですが、学部2年在籍のままですから、形式上、もう1年行かないと卒業できないわけですよ。1年間行って、昭和21年の9月、こういう変速的な、というのは、みんな短縮されていますから。大学予科も3年のやつが2年半にちょん切られて、大学も3年のやつが今のように半分兵隊に取られて残りは帰ってから行っ

たというようなことで、言うなればまともな勉強もしてないというか、受けてもおらん。そんなのは決して私だけじゃなしにわんさかおるわけで、戦時中、それから敗戦までは、みんなそういう世代ですよ。したがって、皆さんが想像されるような内容が整ったような教育から言うたら、あんまりまともと言えない状態ですわ。理科系の人は別ですが、大体文科系というのはみんなそうした運命にさらされたわけですね。そんなんですから、大学は出たけれど・・・。

**岩田** 大学は何年にご卒業になったんですか。

**吉本** 復員して帰ってきて、それからまた1年間行ったことになっておるけれども、まともな講義を聞いた覚えがあまりないわけです。ただ年数がたったら形式上の卒業論文みたいなのを書かされて、何をやったか覚えんぐらいの内容ですわね。昭和20年の終戦で復員してから、あと1年間形式的に行って、21年の9月にね。なぜ9月かという、1年間を短縮されておるから、学部3年のやつを2年半で行っているわけですね。

**久本** 昭和21年の9月に卒業されたわけですね。学部はどちらなんですか。

**吉本** 今で言う大阪市立大学なんです。昔の大阪商科大学です。

**久本** 商科大学って、1つだったんですか。

**吉本** 単科大学。ご承知だと思いますが、日本では3商大というんですよ。東京の一橋と神戸と、それから大阪商大。その中で大阪商大というのは市立なんですよ。

大阪は昔から、ある意味では一つの変った風土を持っておって、国のやっかいにならんというわけですね。自分たちでやりたいと。だから、横浜にしても、神戸にしても、あるいは函館にしても全部国の港なんですよ。ところが、大阪港だけは市がやっているんです。こんなところはあまりないです。

それから、商業関係の大学は、名前だけから言っても3校しかないわけですね。あとは、経済関係の大学は、学部を持っているところが非常に多いわけですね。だから、日本では大体、商業系統の大学いうたら何するもんだというような風潮があったわけですよ。だから、神戸大学では平井泰太郎とか、大阪商科大学で言えば村本福松とか、これは学者かどうかというようなことを言う人がおるようなこともあった。

その当時、東京大学は官吏養成学校やと。京都大学はまた違うと。これは、学術と言っていいのかわらんけども、非常に独自な見解を持っておって、官吏養成所ではないというふうなところのムードがあったわけです。そういう意味では大阪というのは、背景が特殊なというか、そういう風土があったわけですね。

そんなんですから、学校生活も学業内容も、ちょっと皆さんに想像していただけるような状態ではあまりなかった。物理的にも、本当に教室へ行って先生の講義を聞くという時間が取れたのは、そのうちで何割と言えるかということもあるんですね。

それで、我々が終戦になったときに帰ってきたら、今言ったように1年間、最後の学部3回生目をやったんですが、それも今皆さんの想像されるのから言ったら、あれが学問か、就学したといえるかと言われるような。自分自身もそう思うぐらいですからね。まとも

に聞いた時間も物理的に極めて少ないし、内容たるや、もう。先生なんか自信喪失で。これは市大だけやないんですよ。みんな、全国そうでしたよ。特殊な人が例外的にあったかもしれんけど、大部分はご自身の専門についても非常にショックと疑問視を持って……。それは敗戦ということもあったし、その次の虚脱状態というのは、単に虚脱状態というよりも、私から言わすと、これはそんな個人の差の出てくるあれではなしに、少なくとも我々が昔論じ、また今でも想像できるような、学業を極めるような体制ではいずれにしてもなかったわけですな。

ついでに申し上げると、京都はああして爆撃を受けなかったけど、大阪市というのは、私は近鉄で大阪へ通っておったんですが、上本町台地から見ると、もう神戸が見えるわけですよ。何もないから。で、大阪湾がびかびか光っとるわけですよ。それで、焼け野原というのは、大阪では心斎橋の通りがあるが、そこだけ人間がほ一っと歩いとるわけですよ。

**久本** 人が見えるわけですか。

**吉本** 市大だけがそんなことやなしに、特に大学は学問うんぬんというような雰囲気も内容もなかったんです。これはやむをえない混乱期やと思いますが、それで1年復学して、訳の分からん卒業論文と。出さなきゃ留年なんて言うので、何を書いたか自分でも覚えておらんぐらいのずぼらなところもあったんですが、そういうことでやっとな。

そうしたときに、もう皆さんには想像つきにくいけれども、大学の最終年度になったら学生課の前にビラが張ってあって、就職はどこにしようかなんて言っている時代、そんなもの全然ないですよ。むしろ復員して自分の会社なりへ帰ってこられたら、人事係が困ったわけですな。まさか知らんとは言えないしね。「ご苦労でした」とか、言葉で言うけどね、処置のしようがないわけですよ。入られても困るし、ソ連あたりに抑留されとった人は、5年も6年も抑留されて帰ってきとるから、卒業があとも先も何もないわけですよ。あとのやつが先に卒業しとるしね。そういう、混乱というのを通り越して、無秩序というか。ひところは本当に無秩序状態ですな。

そういうので、まともな就職というような活動は、我々あとから話を聞いただけですよ。みんな、闇屋の手伝いでもないけど、定職というのはない背景がほとんどです。私たちの時分の人たちは、困ったんです。履歴書の書きようがないんですよ。どこへ就職したとか、何をやったというのが書けない。3回や4回変わるのは当たり前やけど、まともに見えるような会社というのはないわけですよ。銀行だけですよ、唯一あったのは。

銀行も、ビラが張ってあって、行ったやつがあんまりおらん。なぜかいうたら、銀行は国営になるかもしれんけど、どうなるか知らんとね。だから、はっきり言ったら何もないわけですよ。だから、みんな個人的に、おじさんがあそこにおるとか、あるいは、どこかで聞いてきたのか、募集しとるところがあるという……。募集とは言わん、行けるかもしれんといったら、そこへ訪ねていくという、そういう時代です。

**久本** 人づてに、あそこに口がありそうだな。

吉本 そうそう、それに毛の生えたものですな。ようやく企業が定期的に人を採り出したというのは、5年たってから、昭和25年ぐらいからですな。まともな会社の、人もまともなところが、体系的に人を採り出すというようになり出したのは、やっぱり5年ぐらいたってからですな。

だから、よく引き合いに出される「もはや戦後ではない」という、昭和30年ですが、昭和30年の経済白書を見ましたら、私は切実感を持っていると思えるんですがね、戦後というのは、我々から言うと、カレンダーの中にはあるけども、こんなの一緒に論じられるものじゃないと。個人差はもちろんありすぎるし、混乱を通り越したような無秩序ですな、一事が万事。だから、そうしたことでようやく人が落ち着いた形で自分の職業を考えたり、あるいはどこに就職しようと言いだしたのは、荒っぽく言えば10年ぐらいかかったと言ってもいいわけですよ。

久本 ちょっとよろしいですか。最初のところでまず伺いたいことがありまして、1つは、お生まれも大阪なんですか。

吉本 私は山猿で、奈良県、大和のね。中学まで奈良におって、それから今の大阪市立大学、昔の大阪商科大学の予科に入って。しかも、私はちょっと変わっておって、中学は5年のところを4年でね。

久本 優秀なかが4年と伺っていますが。

吉本 それで行ったものだから、変則履歴ですな、学生時代も。

岩田 そうすると、最初にご就職なさったというのが。

吉本 皆さんから見て就職と言っているのかどうか、つまり、私はアルバイトを兼ねて……。だって、もちろん定職もないし何もないからね、まず生活費もないわけですよ。そら、おやじがおったけど、おやじはある会社へ勤めておって、その会社も軍事工場みたいなものだから、戦後何もすることがないですよ。しゃあないから、広い土地だけは持つとるから、その会社の中で芋や何かを、農作物を作って、それで私たちは生きたわけやけどね、おやじがそれに行くのを手伝いに行ったり。手伝わないと、生きていけないわけですな。そんな話はちょっと想像してもらえないと思うけどね、決してそれは私だけやなしに、みんな多かれ少なかれそんなんですよ。

久本 ちょっと戻りまして、学徒入営されたのは昭和18年の12月ということですけども、復員するまでどこにおられたのですか。

吉本 私が入っていたのは、大阪で有名な「また負けたか八連隊」という（笑）。いちばんだらしのない連隊ですよ、昔から評判のね。丹波篠山が非常に強い軍隊で。

塩沢 第2次大戦のときも弱かったんですね。日露戦争のときに弱かったというのは有名ですけど（笑）。

吉本 軍隊嫌いがそろっとるようなものですからね、大阪で。それで、ぼちぼち演習に出まへんかというようなことを言うところわけですからね、これは強いはずないですよ（笑）。そら、えらいところへ入ったと言うけども、こちらはこちらですからね。

久本 ずっともう八連隊で。

吉本 いや、ところが、入って、我々はいわゆる高等教育に類するところに籍を置いとったから、みんな幹部候補生を受けないと国賊扱いですよ。おれないですよ。「おまえら、どうして受けないんだ」と言われるときでしょう。「兵役拒否か」と言われるような。だから3か月間だけ軍隊生活で初年兵生活をやって、それからそれぞれ予備士官学校へ。陸軍は予備士官学校ですよ。海軍は海軍で予備士官学校があったわけです。そこへ入って、1つの訓練を経て、将校の候補者になるわけですね。

そのときに、私は「また負けたか八連隊」ですわね。ここから歩兵連隊に出れば普通の兵隊なんです。そこで3か月間の初年兵生活が終わったら、今度割り当てられたのは、今で言う船舶兵なんです。海軍と陸軍の間みたいな上陸用舟艇、そこへね。つまり、普通歩兵の軍隊にそのまま続くんだろうと思っておったんですが、そこへ移されたという。それは入営者のうちのごく少数です。恐らく10分の1もないぐらいですね。

それで、船舶兵の予備士官学校というのが、四国の豊浜というところの、富士紡績やったかな、紡績会社を召し上げて、そこへ我々がほうり込まれて、予備士官学校に半年以上おって。だから、ほっとけば私は上陸用舟艇に乗って、手を振るようなことをやっていたんですね。

久本 海兵隊みたいなものですね（笑）。

### 暗号係将校

吉本 その船舶兵の予備士官学校を出るときにまた呼びつけられて、おまえは転属だと。何かというと、参謀本部付き辞令が出て、戸籍を抹消して、おまえは暗号係将校になれと（笑）。命令ですからね。それで今度は暗号係将校の特殊訓練を受ける養成所へ。そのときに、枢要なる任務に携わるから、戸籍面からは抹消に近いことを言われた。船舶兵に転属されて、それも船舶兵の普通のやり方ではなしに、そのうちの特殊任務としての暗号係将校。そこで見習士官になって、私は辞令としたら第3船舶指令部要員として、任地がシンガポールになっとったんです。

ところが、見習士官ですから、将校のいちばん端くれではあるけど、身分的には将校のいちばん下ですよ。海外に行くのは、その時分は、船は出れば沈められるという時代ですから、「シンガポールの第3船舶指令部の暗号係将校を命ず」という辞令をもらいながら任地へ行けないんですよ。つまり、飛行機の順番は、士官とか上の者がどんどん使います。見習士官というのは単なる身分上だけであって、順番が回ってこないですよ。あまりぶらぶらしておってもしょうがないというので、「第3船舶指令部付の暗号係将校やけども、第1船舶指令部で臨時に勤務せよ」と。それで、今で言う門司の税関のあれを使って、第1船舶指令部の遊んでいる暗号係将校で、それでも1か月ぐらい行ったかな。

それもやることが決まった本当の任務じゃないから、今度は、ちょっと忙しくなった



から、おまえは第1船舶政令部だけでも鹿児島で勤務せよとやらされた。

久本 昭和19年の9月ぐらいに暗号係になっているわけですね。

吉本 ちょっと待ってください。昭和18年12月に入って、「また負けたか八連隊」の兵隊が3月まで、普通の兵科の訓練を受けたんですよ。

久本 昭和19年の3月ぐらいになりますよね。船舶に行って、半年ぐらいですから、恐らく9月ぐらいに暗号のほうに行きますよね。それから門司に動くとなると、もう昭和20年になっていると考えていいんですか。

吉本 うん？ まだなっておらんけどね。そうです、そうです。

久本 19年の終わりぐらい。

吉本 そうそう、ぎりぎりですよ。しかも、門司の第1船舶政令部で仮勤務しておったら、いつまでたってもシンガポールに行けそうもないということで、それだったらというので、鹿児島にある南九州支部へ行けと。ちょうど行ったら、鹿児島県の県立の図書館を軍が召し上げて、そこが第1船舶司令部南九州支部の勤務地ですわな。そこで1か月くらいおったかな。ところが、そのときにちょうど鹿児島の空襲に遭って、一晩で焼けたわけです。

私たちの部隊長というのがその地域にいる将校の中ではいちばん位が上だったから、衛威任務といって、町を見回ったり、よその部隊を含めたところの取り締まりみたいな任務をやっとるんですな。そのときの私は見習士官ですから、割合その地域では上位者になるわけです。初めて馬に乗って、しりが痛いのを我慢しました。鹿児島に天文館通りというのがあって、これはいちばんにぎやかなところですが、そこらの繁華街をのし歩いとるというたら大げさですが、それはいちばん偉いんですから、兵隊を連れてそこを回らないかんのですよ。そういうことがあった。それが一晩でやられて、鹿児島は焼けてしまう。

昔の第七高等学校というのがあったんです。ナンバースクールの7番めですよ。その寄宿舎の真上が城山といって、西郷さんが死んだところすな。ここに洞窟を掘って、その中に電信隊と入って、そこで通信をやっとるんですよ。だから、あらゆる情報は全部、少なくとも私のところに入ってくるんです。私の上の部隊長だけしか知らん情報が、どんどん、それはもう分の悪い日本の話が分かるわけすな。そのときに照国神社の横に七高の寮があって、そのちょうど裏の城山に洞窟を掘って、その洞窟の中で勤務しottaわけすな。

久本 終戦までそこで。

吉本 いや、そんな簡単やないですよ（笑）。それで、大牟田の三池炭鉱へまた手伝いに行けということすな。私は本来の任地へ行けないものですから、便利屋みたいに使われたわけすな。それで、大牟田へ行って、そうしたら軍隊ですから何でもありません。しかも、あれは炭鉱のあるところですから、ごつつう優遇しとるんですな。毎晩毎晩どんちゃん騒ぎばかりやってね。そういう時代ですわ。

しかも、それも最後までおらずに、あれはもう8月……8月にならんか、暖くなる時分ですが、今度は天草へね。熊本から突き出した半島があって、その先が天草ですよ。

**久本** ええ、確か、宇土半島じゃなかったですか。

**吉本** そこで勤務して、そのとき何をやとったかという、もうその時分は、沖縄へ物を輸送したり、帰りに黒砂糖を積んで帰ってきたりという機帆船が出入りしとるわけですよ。

そこで終戦の8月15日になったわけです。ところが、私は暗号係将校ですから、通信がどんどん入って、広島原爆も長崎原爆も、私と部隊長、私の上の人しか知らない。ほかに言うなと言うんですからね。だから、私は広島は知らないけれども、長崎原爆は、向こうが真っ暗な雲になったんです。私はそういう暗号で前から分かるとるから、これは原爆と違うかと思ったんですよ。だれにも言わないし、言うても通じないわけです。そのうちに8月15日が来て、兵隊は帰らせて、私たち将校と見習士官も含めてしばらく残って、しょうがないから砂糖を食べたり。そら、ものはたくさんあったですからな。

**久本** そういう意味ではあまり苦労はない。

**吉本** いやいや、そのかわり、兵隊はそれを持って土産代わりに帰るんです。将校は帰らない。ピストル渡されて、これで自決せよと。最後になつたらね。それもあほらしいけどね、僕はもう預からなかったかな。だって、しまいにはピストルも少なくなってきたから、足らんようになってきてね。だから、私たちの知っている、うちの部下の兵隊なんかは、「帰らせていただきます」と言って自分の国へ帰って、また2か月ほどしたら帰ってくるんですよ。「どないした」と言ったら、「まだ何かあったらください」と、こう言う。

**久本** 物があるから取ってこようと。

**吉本** 物もあれば、もう何でもあるから。持って帰れ、持って帰れとやるわけでしょう。その中には、預かるとる馬がおるんですよ。しまいには、「馬、もろてよろしいか」「よろしい」と。えさもつけてやって、馬を引いて帰って、また2か月ほどしたら帰ってくるから、どうしたのかといたら、「せっかく頂きましたけど、門司までは行ったけども、船に乗してくれない」と。馬はね。それで、しゃあないから、そこの土地の人に馬をやる。それで、えさもやると思ったら喜んでくれましたなと言うて、帰ってくるわけですよ。そんな2回か3回、往復した者もありますよ。

その時分、私は、見習士官をやって下宿しとるから、下宿の奥さんが、「吉本さん、いつもご飯を残しておられるんやけど、もしもよかったら、子供に食べさせてあげてくれませんか」「おお、よろしいです。何やったらもうちょつとようけ取ってあげましょ」と言うて、早く、ようけ持ってこさせて、そこの家族に食べよと。

**久本** 終戦でもすぐというわけではないとなると、大阪に戻られたのは何月ぐらいになるのですか。

**吉本** 20年の8月15日が終戦でしょう。そして、今のように兵隊は行ったり来たりするぐらい余裕があって、私らはもう最後ピストル自殺する組に回されとったんやけども、そん

なのはせずに、9月の中ごろやったと思いますな。そのとき私は、将校はいつも皆持っているんですが、将校行李といって、そこへ自分の衣服とか入れて、それ1つだけ帰ってくる。私は自分の着ているものとそれだけです。ちょっとそこにあった金平糖みたいなものをやったら、家族が今まで食べたことがないと喜んでたんですよね。そんな時代ですよ。

それで、9月の下旬に帰ってきて、しばらくぶらぶらしとったら、大学はどうしようかと。とにかく1年間行かないと卒業させてくれない。何も講義みたいのを聞く必要もないし、聞きもしないんですけど、論文は書かないかんですよ。論文を書く間、そんなぶらぶらしているわけにいかんし、百姓の手伝いをしてやったりするあれもない。それで、アルバイトを兼ねて、小遣い稼ぎにどこかへ行ったら、その時分ね……。こんなことばかり話しとつてもいかんけどね（笑）。

久本 若干長くなっていますが（笑）。でも、大切なんですよね。

### 新日本新聞に就職

吉本 その背景は知っておいてほしい。まともな学校教育を受けてない。それから、学業が終わったら社会人として、普通は自分で事業を始めるか就職ですな。就職も今言った状態でしょう。それが私だけではなしに、みんな似たり寄ったり。履歴書をまともに書けるようなやつはおらんわけですよ。何が仕事だったか分からんという。

それで、私個人のことを言わせてもらおうと、その時分、新聞記者になろうとしたんですよ。ところが、朝日、毎日、読売、産経、GHQのお達しで新聞用紙割当委員会というのを作らされて、そこが、大新聞は今まで以上にページを増やすことはならん。そうするとみんなどういうことをやったかという、「僚紙」。朝日は何々新聞、毎日は何々新聞、みんな夕刊を含めて新会社を作ったわけです。そこに5万とか10万とかしてもろて、それで発行した。将来、朝日なら朝日、毎日なら毎日、読売なら読売、落ち着けば来たらと。私は朝日系統の、これは今はないんですかね、「新日本新聞」というのに入るとるんです。作家の司馬遼太郎は産経ですが、彼も産経に行く前に新日本新聞に入るとるんですよ。僕は大阪の本社におったけど、彼は京都ですよ。そんなのがうろろしながら、いろんなのがたくさんありましたよ。

朝日系というのがそれでしょう。毎日新聞は夕刊紙で、新大阪という名前やったのかな。みんなそうして5万とか10万とか。しかも、その時分は、朝毎読売あたりはやらなんだけど、あとの末端のところは、印刷せずに白い巻き取りのままで横流ししたほうがもうかるわけですよ、会社はね。

久本 下手に記事を書くよりは（笑）。

吉本 そういう時代ですよ。だから、そういうことは1つの例ですが、そういう時代。ちょっと想像つかないでしょうけどね。

久本 卒業されてすぐ新聞社に入られたんですか。

吉本 いやいや、卒業するまでも、まともに大学通ったわけでもないしね。

久本 在学中に就職したと。

吉本 在学中にアルバイトを兼ねて何か行ったんですな。それで、今度は形式上の卒業免状をもらって、それもらったら新日本新聞というのに就職したわけですよ。初めて正式にね。

久本 なるほど。アルバイトで入っていたようなものですね。

吉本 今のアルバイトや。アルバイトでやっても正社員でも、えらく変わらんですよね。

そこに2年半おったのですが、そんなんでまともな新聞経営ができるはずはないから。しかも、世が落ち着けば本社へ戻ってもらいますというのは嘘で、だれ1人呼び戻してくれないから、みんな野たれ死にというか、そのままね。しかも、新聞社も、刷らなんだほうがもうかるような時代ですから、みんなつぶれたわけで。みんなそれぞれのいろんな運命があつてね。私はだから、そういうことで2年半、3年ほどおりましたかな。

そこもそんなんでつぶれてしまって、今で言う朝日の天声人語を書いとったという有名な人も来とったわけですからね、優秀なのがおったんですよ。そやけど、みんなそんな状態ですよ。その会社もとにかく振るわずに野たれ死にして、また行くところがないわけですよ。それで私は、どうせまともなところがないから、また業界紙の手伝いみたいなことをやって、それも1年半ちょっとほどやったかな。そんな放浪者、今で言うフリーターじゃないけどね（笑）。それは何も珍しくない、みんなそうです。

## 大阪工業会へ

それで行ったときに、ここからが本題ですがね。私の昔の知っている人が、経済団体はどうやと。どうやというよりも、「おい、どやねん、このごろは」というようなことで遊びに寄ったら、「ひょっとしたらうち行けるかもしれんから、来てみるか」と言うから。それが大阪工業会という団体ですわ。それは今度、商工会議所に吸収合併されてね。あれ、いつでした？

辻本 3年前ですかね。2003年です。

吉本 大阪は東京とは違う意味で一つの大きな拠点やったんですね。その中で団体は、これも申し上げておかないかん、商工会議所やらあるでしょう。あれは、全国にももちろんあつたんですが、商業会議所、「chamber of commerce」と言ってね。

久本 商業会議所？

吉本 はい。商業会議所というのが、明治から、古くからあつた。これがいちばん古くて、かつ、各地に全部あつたわけです。ほかにも団体はなきにしもあらずで、業種別の団体とかいろんなのがあつたけど、まともという言い方はおかしいけど、まとめ役として、あるいは社交クラブを兼ねた商業業者中心。

そして、大正3年に大阪工業会という団体ができるんです。これが、戦前になりますが、ようやく経済団体らしい、割合大きなことをまじめに考えた。ということは、商業者の

団体であった商業会議所というのは、魅力ないことはないけど、親方衆というか町の親分衆の集まりみたいなものですな。そうすると、工業家、メーカーというものは、明治以来新しいし、経済活動については新参加者です。それで旗を揚げたわけです。だから、戦前からあるのは商業会議所と工業会。

戦後、大阪には、商工会議所と、関経連と、関西経済同友会と、関西経営者協会、大阪工業会、これで5つ、在阪経済5団体という。ところがこれは、今申し上げたように、非常に長い歴史を持っているのは商業会議所と大阪工業会です。関経連（関西経済連合会）と、関西経済同友会と、関西経営者協会は全部戦後ですよ。

で、ちょっと皆さんに知っておいてほしいのは、戦後の日本の経済をどうするかというときに、どうしよう、どうしようということではみんな悩んだり動いたりするけれども、まともに受けて立とうという基盤は、そこしかないわけです。だから、それに心ある人たちがいろいろ乗って、やっぱり戦後の日本の経済活動を、経済人の立場からまともに行動する組織を作らないかんとって始まったのが関西経済連合会であり、これはご承知のように東京の経団連に対応するものですな。それから、関西経済同友会。これは個人の経済人としての識見あるいは希望というものを背景に、どうあるべきかということ、組織にあまり拘泥せずにやれるという旗印です。

経営者協会というのはあとから出てきますが、いわゆる戦後の占領政策もあり、また、労働組合が敗戦によって違った存在意義を主張し始めて、極端に言うと左に振れた労働組合の運動も含めて、非常に大きな勢力になってきた。そういう労働組合の動きに対して、経営者は経営の立場でいい意味の労使関係、あるいは、労働組合の存在は十分認めるけれども、無防備で労働組合の言いなりになっただけでは困るとやったのが経営者協会なんです。これは日経連の支部ではないんですが、まあ同じように。どこの地域でもこういう組織があるわけです。

だから、どこの地域でも大体、商工会議所の流れをくむところの大きな団体と、あとはそういう時代要請から生まれたりつぶれたりということをやっとるのが日本の状態だったんです。関西では、今も申し上げたように、5団体と称する団体ができたわけですよ。

ようやく経済人らしい、まともに経済活動の担い手としての自覚と一緒に、何かやらなくちゃいかんということが起こり始めたのを受けておったのが、大阪工業会という団体。だから、これは戦後出てきた団体を含めて、大体ここが動いとるわけですよ。今申し上げた関西経営者協会というの、大阪工業会の中にあつたわけです。

久本 ああ、そうなんですか。

吉本 それから、皆さんご存じですか、J C、junior chamber。

久本 青年会議所。

吉本 これもね、戦後、若い経営者で集まれば、熱心にいろいろなことをやろうと。今もやっていますがね。大阪工業会の中に「新人会」といって、新しい年少組の経営者を形成してやっておった。これがちょうど伏線になって、そこが中心になって大阪におけ

るJCというのを始めたわけです。今はもうありませんが、徳永硝子の徳永社長などが中心になって大阪青年会議所を起こしたわけです。労働組合に対して経営者側の組織として経営者協会というのがあった。これは、工業会の中で、発足のときは事務を預かったわけですね。

だから、この生産性運動というのは、戦後はやっぱり新しい経済界の動きに対応するとなれば、相談するところは、商工会議所と工業会しかないんですね。そこらに誘いかけてというか相談があって、これから本論ですけど、太田垣士郎さん、あるいは堀田庄三さんというのがなんでこんなところへ出てくるか、書いてあるかというのは、そこが窓口で、全国ないしは東京、あるいはいろんなところの情報がそういうところに集まって、また依頼もあって、その人たちがいろんな相談をかけたりされるお世話は、全部そこでやったわけですね。今で言う商工会議所なり工業会で。だから、育つまではそこでお世話してやろうやないかということになるから。青年会議所にしても、経営者協会にしても。生産性本部かて、そのうちの一つですね。

#### 関西での生産性本部の創立

**久本** それで事務局が、生産性運動のあれも工業会が母体みたいなものですか。

**吉本** だから、こんなのは、大事なことやとは言うけどね、取り合いするようなものではないんですよ。私に言わせれば、大事なこともやっておったと言うけど、何もその団体がやっとするわけやなしに、労働組合も含めて、関西という経済界の相談を持ち込まれたものを、どこで育てて……。何もそこで全部やっとする必要はない、むしろ独立したほうがいいということになって、そうになっていたんですね。生産性もその1つですよ。

その一つで、初めは関西で生産性運動というのをやったんですが、それはもちろん所帯も大きくなるし、そんな預かり事務局では本物にならん、なんとかこれをあれせないかんということで専門団体になったのが、今日の関西生産性本部です。

ただ、僕が言うておきたいのは、マーシャルプランとか何とかアメリカの誘いかけも大きかった。共産主義化というか、左翼化傾向がどんどんすすみ、このままでは自由経済圏のほうはだめだ、やっぱりしっかりしたドイツや日本というようなものをてこ入れしよう。

しかし、これもそんなに火もついていないし、当初はいろんなチーム等が出てきたと思いますが、チーム派遣なんかも、結局日本で編成して世話して送り込めば、向こうでの滞在費なり向こうでかかるドルの費用は、アメリカ政府がやりましょうというのがマーシャルプランですよ。だから、それで釣り合ったといえば釣り合ったわけやけれども、しかし、どこかでそんな機会がなかったらこういうのはできないから、だから、日本で少し何かアクションを取ろうという動きのところは、それも見逃さずにとというか、それに対して対応しよう。そのときに、思想的な背景から抵抗するところとか政治的な意味を持っているところは、やっぱりいい顔をしないし。

特に問題になるのは、これから皆さんもインタビューされると思いますが、大阪は総同盟系が非常に大きな力を持つとったし、発祥の地でもあります。だから、生産性本部ができるまでも、関西経済復興会議というものを組織して、これは何も団体やないですよ、これはむしろ同盟の金正米吉さんが呼びかけ人ですが、経営者の人も動いてもらいたい、我々も動く。これは労働組合ですよ。そういう基盤があるんですよ、大阪にはね。

だから、官公庁労組が中心になって全国組織と称する、東京あたりはヘゲモニーを取られたと思ったわけ。いい顔はしないけど、だんだんだんだん……。特にその境目となったのは、初めは労働組合は進めたほうが日本の民主化にはいい、むしろ労働組合に肩入れしてやろうというのがGHQの方針やったんですよ。2・1ゼネストで大きな打撃を食らわしたわけですが、こういう労働の雰囲気をはうっといちゃいかん、これは非常に最悪の傾向になってしまうと。

そうこうしているうちに昭和25年の朝鮮事変が起こるわけですが、アメリカもやむをえずか、突っ込んでか知らんけど、北朝鮮と南朝鮮で始まったんやけど、アメリカがこれに肩入れする、片一方で中国が出てくる。そうすると、小型世界戦争が始まるわけすな。そういう背景のもとに、生産性本部の、マーシャルプランとも確かに無縁ではないし。そやけども、アメリカにそんな意図がなかったとは言えないし、何も貧富の差が激しくなって、それに共産主義にやられてドイツは二分されるわ、朝鮮半島は二分されるわ、ほうっておくと東欧諸国もそういうことになるわということになったら、アメリカは国防上も黙っておれないでしょうね。それに対して思想問題として真っ向から反対するという動きももちろんありました。その中で何としても総評系というのは頭から、これはやっぱり理念団体的な色彩が非常に濃いから、そうしないとまとまらない。だから彼らは個別の企業別労働組合というのはあんまりね。

関西、特に大阪は、個別の企業別労働組合といったらおかしいけど、昔から発達したところですよ。これは明治時代からの労働運動史の一つの流れですよ。ええか悪いかは言っていないですよ。だから、理念的なことではどうしても。しかも、全国统一でやりたい東京イズムはね。そうすると、勢い官公庁を中心にこれをやると、無国籍ものじゃないけど、企業別なんていうのはまやかしたという思想ですよ。だから、今、言うような背景のもとに、特にそういう組合も含めて経済復興運動というのが起こるのは、何も生産性運動じゃないですよ、前からもあったわけです。「石炭よこせ運動」と称して、あるときには石炭、電力が非常に基幹的な経済資源だと。これが非常に困っておった。そのときに、結社的にやっぱりやるべきやと。そのためには政府に任せておったらできないから、それで、経済復興会議という名においてそういうものをやろうということで。

**久本** 何年になるのですかね。

**吉本** 終戦直後の1947年です。総同盟と同友会が中心となり労使協調で経済復興をしようとしてできた。しかしこれは、「ゼネストで経済復興を」と唱えていた産別会議が加わっ

たために思想対立が激しくなり、1年で解散せざるを得なくなってしまった。

**久本** 生産性運動と言うと、どうしてもアメリカの呼びかけで始まったといわれるけれど。

**吉本** アメリカの呼びかけももちろんあった。しかし、関西にはそういうことに対して反応する今までの歴史的蓄積もあったわけですよ。決して取ってつけたようなことはないわけですよ。

**久本** ところで、大阪工業会がこういった生産性運動の事務局を受け入れる場合に、事務局体制というのはどれぐらいの人数で始まったんですか。

**吉本** そこが問題ですわ。これが関西流といえば関西流ですが、皆さん歴史を見たら、だれとだれがくっついて結婚しようとするれば、一から新居があって、一から鍋釜がそろってくるかいうと、それはないんですよ。そやから運動というのが出てきよるのでね。今、仮住まい。だから、経営者協会も何も工業会が作らせたわけでもないですよ。いちばん関係の深そうなところで、初め育てようやないかということでやったわけです。だから、それを知っておいてもらわないと、何でも手をつけたということやなしに、そういう時代の動きに対していちばん身軽にというか、意欲的に取り組んでくれる体制の人が、ある程度、どうなるか分からん動きもね、そうしたことを作ろうというきっかけについては、いつも買って出たというか、名指しがあったわけですよ。

確かに太田垣士郎さんなり堀田庄三さんが呼びかけ人になった。しかし、集まったりいろいろなことをしたのは、事務局が集まったんじゃないけれど、事務局あたりも入って、影響力のある人を、団体を超えて集まるお世話方をその団体が皆やったわけですね。しかし、それやったら当面、何とかアクションを取らないかんやないかとなったら、それやったら工業会でやってくれるかと。あるいは、やってみましょうと。だから、事務局員を何人雇ってどんな体制でやるかというのは、それはやりながら考えよう。そういう動きですよ。

だから、形式論と趣旨とか何とかから言ったら、何やいつも訳の分からんようになってしまうと思うかもしれんけど、人間の結婚と同じで、機が熟すというか、動きがあったら、その産婆役というよりも、むしろそういう胎動期間をどうやって……。関西には非常に関西特有の風土があって、経営者もそうだし、労働組合も、今申し上げたように総同盟系統のところ、特に民間産業の労働組合というのは、本来的にそういう姿勢を持つとるわけです。だから、自然発生的といええらい無責任になりますが、そんなにこだわって、あいつがそこでやるとか言わんとか、そんなことやなしに、始まるのはそういうところから始まる。まずやろうやないかと。

だから、生産性本部でも、仕事をやったときに、初め一体予算はどないしてやったというけども、初めは、会合は、招集令を出したら人は来るね。会場費はうちで持ちましょうと。その間に組織を作ればそこで考えたらええやないかと。生産性本部でもそうでしょう。担当の者は、初めからおまえは生産性の仕事やれと決めたわけでもないし、おまえやらんかと。そういうことでやったのが実情ですよ。そこらが、真つ更から始めて、



定款を作って、役員を決めて、事務局を作って、予算作って、あしたから店開きやという、そんな発足はしてないですよ。

久本 ああ、生産性本部自体そういう感じなんですね。

吉本 今申し上げたいいろんな団体もそうです。例えば、先ほど言った青年会議所運動でも、日本中でやろうという話し合いが来たと。関西はどうすべきかとなったら、工業会に新人会という組織がある、新人会は新人会で置いておくのですよ。置いておくのだけでも、そこへ相談したら、うちも協力しましょうというわけで、いろんな人に呼びかける。その次に、じゃあどのくらいの事業をやり、どのくらいの人員でやるか、どういう体制を取らないかんということを、また次のステップで考える。だから、初めから新国家を作るというのではなしに、それは関西流といえれば関西流ですが、やれる行動から始めるんだと。趣旨は任せると。

久本 その中で、いちばんだれがそういうのを引っ張っていったかということなんですよ、リーダーというか。

吉本 問題はそれ。それが、歴史から見ると、堀田庄三さんとか。

久本 有名な人が出てくるけれど。

吉本 考えてみたら、ここにも書いてある。なんで製造業が少ないんだと。そんな問題やなしに、呼びかけ人のそのときの親玉というものはそんなふうに限られた人でなく、みんなどれ見ても親玉は同じですよ。関西はそういうふうに、よく言えばお互いに協力し合うと見えるけど、悪く言えば、そんな構えてこれはおれの運動だとかいうことではなくて、いわゆる自然発生的な要素で、どこが保育役、お乳を飲まして育ててあげるかと。やるときには片手間でやっていって、そのうちに体制を整えたような、そういうとこですわ。

久本 だれという人はあまりいないわけですね。

吉本 そんなことで、あいつがやるからやるとか、それがいいわけですよ。ないといったらおかしいけど、そんなこだわりは。だから、労働組合はそれで誤解されるんですよ。関西は、何のための労働組合か分かんないと。聞いていたら、何のためにとってどういうことを言ったらいいのですかということになるんだけど、そうじゃないですよ。我々労働組合は作らないかんけども、それは何も初めから、頭から経営者とけんかしたり資本家とやり合うためやないと。我々の立場をしっかりとやれる相手を我々も探すと。自分で全部労働組合が天下を取ってしかできないという、そんなところへは行かないわけですよ。そこらがちょっと、よその地区よりも関西は独自なというか、割合昔からそういう伝統があるわけですね。

だから、東京というかほかのとは、特に理念的なことでそういうことを論じたい人たちからすると、関西というのはものすごく、ほっとけないけども、あいつらではさばけんと思っとるけど、労働組合運動なんかでも、金正米吉さんだけが偉いとは言わんけど、これは明治時代からのあれがあるんですが、しかし、特にそのうちでそういうのが

通るのが割合、関西の地盤なんです。これは労働組合も経営者もお互いに認めておるわけですね。

ところが、東京ではそれをさばき切らんわけですね。東京というか、全国。全国一本でやろうとしたら、それじゃ通らないんですね。だから無理もないんですよ。

経営者協会、労組に対する経営者の武装集団として作ろうという動きは、どこにもあったわけですね、今言ったように。こんなものほっといたら乗っ取られてしまうと。G H Qが大体、日本の財閥解体から始まって、労働組合にむしろ奮いだと。ところが、1年もたたないで、ほうっておくと、2・1 ゼネストみたいになってくるから、こんなことしとったらどっちへ転ぶか分からんということで、今度は一遍に禁止命令を出したわけ。はじめは「共産党万歳」いうて出てきたんです、共産党の人たちが。しかし、もうその次は弾圧を食らうでしょう。そういう振れが激しいんだけど、東京がああいうことで全国でヘゲモニーを取っていかうとすると、どうしてもそういう危険因子をきっちりしておくことと、通用することをやらないとできないわけです。

ところが、今申し上げたように、そんなことでは世の中動かんということと一緒に、例えば今言った経営者の組織の対労働組合組織としての日経連という全国組織を作って、各支部を作ってやったんです。ところがそれは利益を生むと言わないんですよ。理想論ですけど、地域でそれぞれ自主的にやって、それが大同団結して全国へやりたいけど、全国で天下り式のをやるようなことはいかんということを言いたしたんです。これはだれが言いたしてどうというのは、僕はありません。その点はいろんな情報を集めると、そうなるんですよ。

そういうことから言うと、何もアメリカの言いなりになったことやなしに、自主的に自立して自分でやれることから始めるという風土は、関西では非常に。これは経営者もそうだし、労働組合も、学会でもそういう動きがありますよ。全国はおれたちがやるんだと。中央ね。だから、あの舞台でヘゲモニーを取らなければ、落ち武者になるわけですね。ところが、京都大学は、それをうんと言わないでしょう。それから、大阪市大も、あの時分、地方、しかも大阪市という団体で大学を自弁でしてやったというのは、あほかいなと言われる時代ですよ。だから、反骨精神とかいうよりも、本当に自分たちでやれることは自分たちでやるんだと。頭から体制を整えてやっとならば、つまり官製ではあかんという事例が、やっぱり関西にはいろんなところにあるんですよ。そういうことが、私から言うと生産性本部運動についてもあったと。

だから、東京はなっとらんとかそんなことを言いたいわけやないけど、そういう風土の違い。だから、はっきり言ったら、生産性本部を各地域に作るということで、これは何も東京に負けるなとか、そうじゃないんです。初めはそれは「日本生産性本部関西支部」と言ってきたんですから。私は現にそれをやっとならば。そんなの通らない。何も私が偏屈で我を張ったわけやないですけど、あんなものではみんな納得しないですよ。

岩田 どの辺が問題だったのですか。乗り気ではないというのは。本部から支部を作れと言ってきて、支部ではダメだと言うのは。

吉本 それは、作れというか、向こうの原案は必ずそういうところから始まるわけです。我々はその段階から、そんなんではこの運動は本物になりませんよと。地区というか地域がお互いに合意を形成しながら作り上げてこそ国民運動じゃないかと、生産性運動は。それを頭から、憲法を作って、だれだれ担当せい、名前も何とか支部にせいでは、初めから入り口が違ふということですね。だからこれも、そんなことを言いだすと切りがなけれど、この名前かて、私も現にやっていたけども、初め関西支部だったけど、とうとう妥協の産物で「関西地方本部」と。地方は残すけど支部は要りませんと。

久本 妥協なんですか。

吉本 妥協という気はないねんけど、しゃあない。困るわけですね。

久本 吉本さんの話に戻るんですが、26年に入られて、生産性のそういう話が始まって、31年に設立されるわけですね。そこはたまたま、工業会の中で担当しなさいと言われて担当するようになって、ずっとその流れでできたと考えてよろしいですか。

吉本 初めのころ、工業会の職員で生産性の仕事が殆どだったのは4、5名でしょう。私は初めから、作るときからやっていますからね。

岩田 工業会の職員はどのぐらいいたのですか、当時。おおよそでけっこうなのですが。

吉本 30人くらいかな。

岩田 設立趣意書では事務局4名と書いてある。そんなものですね。そして、工業会の同じ部屋に、生産性本部ができてから、看板が2枚あったわけですか。

吉本 看板が2つあった。

岩田 そういうことだったんですか。なるほど。よく雰囲気が分かりました（笑）。

久本 ちょっと話を進めさせていただきたいのですが、31年、設立するときの、日本生産性本部との関係というところを教えてくださいませんか。

岩田 例えば、準備期間が1年ぐらいありますね、設立のときに。

吉本 準備期間1年間やるぐらいやったら、はっきり規約も決めてどんどんやっていったらいいと。だけど、例えばね、椿本チェーンの大村さんが昭和30年に団長で、汎用産業機械チームを出したんです。これはそういうチームを作ろうという、アメリカで参考になるだろうということと、そうしたら大阪にこういう人がおるから、そういうところになってもろたらええやないかと。そうしたら、これは関西の人だから関西で作ろうということになったんです。

費用がかかれば、必要な費用を出しますよと。だってあのときは関西はできていませんからね。そうしたら、これはどんな人選で行ったらいいのでしょうかというのがあったら、それで自然にできて、できたらその人が負担せんならん費用、あるいは負担しない公の費用。大体、生産性本部の初めの視察団というのは、向こうでの現地費用はアメリカが持つのですから、こっちはもう連絡費とアメリカへの旅費ぐらいでしょう。それか

ら、報告会がえらい人気で500人も集まったこともある。会員だって、会員だけ案内したわけやないですよ。例えば鋳物の工業会で連絡したら、向こうが自分から呼びかけてくれたり。そういう発想ですから、会員の対象の事業ということも、会員に入っていないから入れないとか、そんなことはないわけです。つまり、かかる費用は、何とか調達せないかんけども、今言ったように準備期間には、初めからそんな事務費も何もないわけですよ（笑）。だから、そういう業界の役に立つ講演会をやろうと言ったら、うちも出すし、「会議所にはこんな計画があると聞いていますが、どうですか」と言うと、「うちも一緒に出します」と、こういうふうですね。

だから、何か思いつきみたいな言い方になりますが、組織を作って会員と非会員、研究会はこれこれというのは、そういうことから始まっていないわけです。何か妙なあれですが、実績を重ねるといえるか。だからこれは、根には国民運動でなければいかんという考えはみんな持つとったから、頼むほうもそう思わないし、頼まれるほうも「そんなもん」というあれはないわけですね。これはちょっと説明しにくいけど。だから、そんな費用まではよう負担しませんというような問題でもなかったし、まさにそんな費用はあまりないんですよ。それは固有のあれからいったら、大阪工業会の職員でそんな別団体の動きに従事しているのはおかしいやないかというのは、ないわけですね。

**久本** 何か連続催し物みたいな感じなんですかね。何かやるから集まって、次また集まるからやるみたいな。そういう感じなんですね。

### 観念論より実質重視の関西の風土

**吉本** そうそう、そういうことです。おっしゃるとおり、連続ね。だから、特に大阪工業会の風土として、役に立つことを、観念論じゃなしに自分たちでできることをやって、関心ある人が来ると。費用が絡むといたら、相談したら出してくれると。そういうことの積み重ねですね。だから、ほかの人から見たら、なんでよその仕事まで手伝うのと言うけれど、それがうちの仕事やないかという観念がそのもとにあるわけですね。何でも屋で何でもやるというふうに言う人もおるのかもしれないけど、そんなことはみじんもなかったけども、そういう発祥のしかたですね。

組合員もそれを知っておって、特に民間労組、これは一遍ぜひインタビューに行ってもほしいんですが、この運動には、特に総同盟系といたら命を懸けとるわけですよ。彼らは社会的発言としてこういう場を作って、行動のもとにそういう仕事をやっていくことは非常に大事なことを、あの人たちも体感として知っとるわけ。そうでないと、仕分けと名目分けをやって、うちの団体とよそがどこが違うかということと、生産性運動と合理化運動と違うというようなことを理屈から始めないとやれんような人は、あまりおらんわけです。少なくとも同盟系統はね。それは金正米吉さんが言うたら間違いなろうと。そのかわり、彼はそれまでの実績で、社会的に信用を博するようなところを示してとるわけです。だから、手続き上おかしいというようなことは言いもしな

いけども、言う人は初めからおかしいと言っていますよね。これはアメリカのご都合主義のあれやないかと。

**久本** やっぱ、この人が言うんだったら問題がないという、そういう意味のリーダーはいるんですよね。

**吉本** そういう系統とスクリーニングを、関西の機関はみんな、言わず語らず持つとるんですな。だから、何か太田垣さんが言うたらみんなついてくる。それはカリスマ性とかそんなやないです。確かに世の中を動かす力を持つとるけれど、そんな権力でも何でもない。言うなれば自然発生的に、自分たちで、そういう信頼関係です。だから、いつも同じような人が中心になっています、関西で。というのは、世代、世代でそういうのが出てくる。それで作り上げる。必要だったら団体を作ろうやないかということなのです。

そやから、組織に使命をかけて、その組織の存在意義からやらないとあかんというのは、全国組織のね。そういうことをやらないと、存在意義と力が維持できないという組織、これはやむをえんと思います。ところが関西は、実務主義ですからね。だから、そういう個別企業別の労働組合なんていうのは、東京では、やれといっても、それは個々にはありますよ。そやけど、指導者はそやない。指令するといったら、全国でこうやると思うから、おれは救世主だと思う。マインドですからね。全然そこら辺が違うんですな。

占領政策も、初めは全国でやりたかったらしいけど、そやないと。地域主体で自然発生的に出てくる形態としては、もういいぞというような指導方針に変えてきている点も非常にたくさんあるわけですよ。お仕着せで、頭からこうして、その形に収めようということはね。だから、初めはGHQもそうではなしに、民主化と言えど全部やと思って、それはいかんということが分かってないのでしょう。

私はやっぱり、決定的なことは、企業別の労働組合がいいか悪いかは知らんけれども、確かに一つの労働組合の働きの中では、企業を超えてやるというのは通りもいいし、そのとおりですけど、果たして経営者と労働組合、資本家と労働組合というのは、典型的なレンジってどこにあるのやと。

**久本** お話を変えて申し訳ないのですが、ちょっとお伺いしたいのは、これをやり始めたときに困ったこととか苦労したところはどういうところなのか。

**吉本** 皆さんも言われるように、経営管理技術と言ったって、「今更偉そうなことを言うてくれんでも、おれたちは昔からやつとる」というのがたくさんあったわけですよ。

**久本** 経営者。

**吉本** 経営者のほうも。労働組合が介入するつもりかという人もあったんです、たくさんね。そやけど、それじゃあ来ないかという、僕は、事業を通じてやないけども、例えば、これが戦略だったといえど戦略かもしれんけど、あの時分、一つの組織、これは経営者であっても労組組合であっても、やっぱりいい意味の指導者たらんという意欲のある

人は、何らかの形でこの生産性運動の動きというものに対して関心を持つし、だから、昔流に言う指導層ないしはその指導層たらしとする予備軍は、こういうチームを作ったり、あるいは報告会をやったりという、むしろ「どうしておれは漏れたんだ」と言ってくるわけです。だから、むしろ今言われたように、こんな運動、今更びっくりしたようなことを言わんでも、おれたち昔からやっとなこれやと。販売促進運動やと。あるいは合理化運動やと。管理技術運動やと。大阪府でやっとな能率研究所のあれやと。そんなのはしかし、もちろんこっちに言ってこないけれど、むしろそれよりも、そういうこれからの全国挙げての自主的な動きに、自分やったらどうしたら関与するとか、乗り遅れるとは言わないけど、やっぱりどうしても、そういう動きのほうに僕は多かったように思いますかね。

**久本** だから、そういう苦労はあまりなかったんですかね。やっぱり意欲がものすごく高いから、迷うという。

**吉本** 昭和の遣唐使じゃないけどね、「あんた、視察団に入ってもらわな困る」と言われたら、内心どう思ったか知らんけど、逃げて回るといふ人はおらんわけね。むしろ、おれをなんで漏らすねんという雰囲気も多いし、それはアメリカがドルを負担してくれていたから、もうかるやないかという人もおったかもしれんけど、やっぱりそれは意欲です。特に経営層の人は、名立たる人が皆、むしろ何らかの形でトップミッションなんかに参加しているし、意欲的なとか、特に経営者のほうでは、同友会に非常にそういう点でセンスがいい人がたくさんいて、そういう人がどんどん入ってきた。

**久本** やっぱりアメリカに負けて、アメリカに行けるといふので、もうむしろ殺到するような感じがあったんですかね。

**辻本** 多分そうなんじゃないでしょうかね。ドルの持ち出しを制限されていたから、アメリカに行けるといふような機会がほとんどなかった。生産性のミッションしかないといふような時代じゃなかったでしょうかね。

**久本** やっぱりそういう時代ですね。

**辻本** だから、京都の堀場製作所の堀場会長なんか、「中小企業調査団」に入れてくれと言って参加したと「私の履歴書」に書いていました。労組組合のリーダーなんかもたくさん行っています。

**久本** あこがれの的といふか、やっぱりみんな行きたくて。

**辻本** 待遇もよかったですよ。この前亡くなった、きんでんの高橋会長が労働組合の委員長をやっていたときに、同時期に社長と労働組合の委員長がアメリカへ行ったが、労働組合の委員長のほうは生産性運動のミッションだったから、社長よりもいいホテルに泊まったらしい。アメリカ丸抱えでしょう、生産性のミッションは。こっちは外貨の持ち出しが制限されていたから、貧乏旅行ですわ、社長はね。

**吉本** あれ、日当も決まってるんですよ。1日15ドルね。15ドルで生活するのは大変ですけどね。ホテルで泊まっても、カフェテリアで食べたりしないと、全部レストランに入

とったら大変だ。それでもアメリカ行ったというのが自信になったね。

### 関西財界セミナーの創設

久本 では次に関西財界セミナーに移りましょう。

岩田 どういうきっかけで始まったのでしょうか。

吉本 昭和38年の2月に第1回を開催しました。これは白浜セミナーという別称で、白浜で2回やっているんですよ。そのあと倉敷で2回やって、京都へ行ったわけです。途中で大阪の商工会議所のホールができたときに、記念に持って帰ってきて、やっぱり雰囲気が出ないというので、また京都に戻りました。財界セミナーという名前も大体みんなこだわったのですね。経営者セミナーではないと。財界というのはちょっと古くさいやないかと。経営者セミナーにせえとか、革新経営者何とかにせえとかいう、いろんな話もあったけれど、財界という言葉は決して新しくもないんやけど、財界人というのやったら、そんな資本家や経営者という精神だけでは足らんのではないかと。足らんというのは、国民経済どころか世界経済も含めてかもしれんけど、マインドがもっと広くないといかんと。まして生産性の精神からいったら、労働組合も含めて、管理責任者としてのマインドを持っていないと、財界といえないんじゃないかと。しかも、そこへ学識者を入れて、世の中を動かすための社会勢力が寄り集まってやっておるのが生産性運動ならば、経営者の在り方についてやっぱり財界セミナーと称するものをやろうやないかと。

岩田 この間、そうおっしゃってましたね。

吉本 そうしたら、朝日は、僕は何回経済部長と話し合ったか分からんけど、そんなのを野田常務理事と同友会の事務局長と一緒に私らも行っって掛け合うと、期せずして朝日の経済部がやろうじゃないかと。これこそ戦後の日本経済をどうするかというマインドを貫く、1つの経済界人レベルの意識を作り上げるものになると。朝日もそういうふうに非常に賛成して。もっと因縁的なことを言うと、たまたまもあるんだけど、我々のほうのその当時常務理事・事務局長が野田さんで私が事務局次長やったかな。実際は私が事務的には進めとったわけですがね。関西経済同友会は、峰永さんが事務局長やったんですよ。野田さんも峰永さんも、実は元朝日新聞なんですよ。だから何かひとつ、朝日も仕組んだのと違うかという。それでえらい騒動になってね。そこらの新聞のひがみ根性もあって。なぜかというたら、2月に白浜で2回やったんですよ。その期間、8月、2月といったら、経済界もいちばん暇なときなんですよ。だからそのときやろう、寒いところは嫌やから、ひとつ南の暖かいところでやろうといってやったんやけど、その3日間、大阪が空っぽになるんですよ。名立たる経営者が皆行ってしまうから。それが分かったら新聞は、特に読売あたりは、もうどうしてくれると言わんばかりや。何も朝日に持ち込んだわけでもないし、朝日も賛同して後援しますと言ってくれたから、おまえらだけで関西を牛耳るつもりかとも言ってきた。そんなのはないんですけどね。

それで、朝日もさすがにね。しかし、1年ではやめられん。もう仕掛かりやとったか

らね。それやったらというので、あとは朝日の後援はやめて、うちはもうやめますと。だからそれはやってください、誤解を招くようなことはする必要はないと。同じようにやりましょうと。しかし、何も毎日さんや読売さんに断ってやらんならんようなことはないからといってたんやけど、それぐらいの配慮せんかいと言わんばかりに。これはやっぱり、皆ありますわな。新聞さんは、なかなかね。そういうような裏話ですがね、あの当時のそういうこともあるけど、そのときに何が一つの大きなあれかという、これもさっきの関西風土だし、だれも講師がおらんのですよ、これは。経営講演的な講師はあっても。

松下さんはじめ、みんな自分の経験を、自分の苦心談というか悩みも入れて問題提起する。それを中心に皆でディスカッションしようやないかと。だから、私はこうやったとか、私はそんなつもりやなかったのに世の中こうなってきたとか、格好のええ話ばかりではないわけですよ。そんな会合は今までないわけです。やっぱりよそ行きのね。それで自分たちの自己研鑽にもなるし、しかも、経営者かて、昔の資本家ではない。大体、資本家みたいのは日本におらんやないかと。どこにそんなものがあるかと。

**久本** そうですね。経営者しかいない。

**吉本** 雇い兵じゃないかと。それよりも、資本の行く末だとか労働の意識だとか、そんな問題じゃないじゃないかと。もっと率直に話し合って。そういうマインドで財界をやろうと。これが労働組合の一つの大きな刺激になるだろうと。学者もそれに関心を持ってきておると。しかし、あっちまで行くとなると旅費もかかる。これは皆、参加者の自費ですからね。だれも援助していないから。そうは言っても、組合費からそれを出さんと。学者がやってくれと言っても、先生に取りまとめ役は頼みますと言って、京大の鎌倉さんとか、みんな協力してくれて。ただし、それは先生の実費をこっちで負担するだけで、勤労奉仕やないけど、それでやってと。

そうしてやったような性格から始まって、えらい反響があったものですから、今言うように新聞がわあわあ文句言ってきてね。常務理事や何かは飛行機で帰ってきたのかな、帰ってきて、新聞記者に待ってもらって、そこで生の声で内容を報告した。そのくらいわあわあ騒いだところに行くんだけど、終わったら、ありがとうぐらい言ってもいいのに「当たり前じゃ」というような顔して、それは新聞記者のメンツがあるからね。

**岩田** そのときに、講師なしで苦心談を経営者が話して、それで相互にディスカッションしようやと。こういう方式は事務局等で考えられたんでしょうけど、どなたからの意見、どれがきっかけになったというのはありますか。

**吉本** 中司さんなんかには相談に行ったね。鐘淵化学の社長で、同友会の世話人でもあったし、そういう点では非常にマインドが高い人で、どこかの団体の長になるとか、会長になるとか、そんなことはみじんもない人で、我々の相談にも乗ってくれて、「こうと思いますが、どうですか」「うん、そやけど、なら一遍松下さんにも言うてみたらどうや」と、こういうことですよ。



中司さんを我々としたらいちばん頼りにしたわけですね。こだわりのないし、考えてみたら、関西の人ではないですよ。もとは鐘紡の人やけども、鐘淵化学を分けて育てた人や。彼は東西を通じて、経営者の次の生まれるべきタイプのうちの一つの刺激になるというようなことでね。人の名前がたくさん出てくる。依頼には我々が行ったんですけど、中司さんから言ってもらっているからということも使うし、それはいろんなことですよ。珍しい財界人でしたな。

だから、あの人から言ってくれた興業銀行の中山素平さんでも、そんなだったら行こうということで。東大卒でもいもないし、何とか弁士でもないですよ。そういう背景ですから、非常に自分の体でそういうのを発散させていますから、非常に訴える力が多い。

あの人がやってくれるならおれもやらないかなということで、松下幸之助さんも、東洋紡の大谷さんも、自分でやるとかね、皆そうですわ。自分で金出して自分で来て、自分で話して、しかも講演ではなしに問題提起ですからね。そんなセミナーはないんですよ。講師の謝礼もそんなの何もあらへんでしょう。そういうタイプを作ろうとしたわけです。それがたまたま成功したわけですね。

その次は、倉敷に2回持っていったんですけどね。これは大原総一郎さんが、ぜひやってくれと。白浜がそれなら、倉敷も考えると。そんなのですよ。だから、初めから何かあったように思われるかもしれないけれど、そうではなしに、それで、来いと言っていただくことも動機になっとるわけですよ。

京都の国際会館ができたときから、これはうちで使ってもらわないと困ると。何もただにしてくれというわけではないので、それは当然けども、そしたら都ホテルがほうっておけないから、それは客を呼びたいというふうに言う人もおるかもしれないけど、それならやりましょう。バスの送り迎えをすとか、申し出してくれるわけですよ。

そういうムードづくりというか、そういう事業ですから、謝礼もなければ何もないわけですね。東京の本部では軽井沢セミナーとかやるけども、これは初めから講演として名士を呼んでくる。それでも悪いことはないですが、全然違うんです。何もそこで名声を博して大臣になるとか、そんなあれではないですよ。おれの弁当はおれが持っているというわけで。

**久本** 合宿みたいな感じですね、どちらかというと。イメージ的には手弁当でね。

**吉本** 1つの典型はそれですね。うちでやっている生産性運動の参加者は、大体みんなそういうマインドですよ。だから、参加したら、おれの旅費で行ってきたから内容を人に言うかいと、そうやないんです。これは皆さんどう思われますかというようにやる。そういうマインドで全部やっている。これに対して、労働組合はほうっておけないということで、いつからやったかな、財界セミナーに労働組合の指導層を招いた。労働組合の幹部、指導的な人を。あれはアドバイザーか、何やったかな。

**辻本** オブザーバーですね。途中から。

久本 何年ぐらいになるんですか。組合の人をオブザーバーに。

吉本 あれは、ちょっと記録でも見ないと。初めからではないですよ。

岩田 第3回は入っていませんね。

吉本 入っていない。3回、4回はないですよ。京都に行ってからですかね。彼らも正式の参加者ではないから、求められた発言と自分たちの感触はお伝えしますということで、それが財界セミナーだから。しかし、それが刺激になって、経営者もこんなことをやっておるぞということをその人らが言うことによって広まっていく。そういうのが我々の運動のいちばんもとになっとなるんですな。

久本 労使関係上すごく重要ですよ、そういうのは。

吉本 経営者の大きな集会であることは間違いないけども、経営者だけの会合やないのですね。それを、それなりの理由はあったと思うが、経済団体のあり方を考える会の提言によって、生産性本部が主催を降りたのを僕は残念に思っとなるんだよね。

政府に何をやれとか、だれだれに何とかいうことではなく、我々でやることを一遍やってみようやないかと。我々も貴重な体験を通じての迷いも悩みも喜びも生でつけて、みんなに論議してもらおうと。それはありがたかった。だから、松下さんあたりも、自ら自分が何をやったから話してくれるわけですね。それは非常に感銘深いですよ。かっこええ講演会ではないわけですから。その調子で今もやってもろとるんですが、そういう影響力に自分も参画してくるんだということを、出てくる人が役割の中に意識してもらえるように運営してくれているわけです。

生産性本部のような組織はあんまりないはずなんでね。経営者の組織でもなければ、労働組合の組織でも、ましてや学者の組織でもないけども、我々社会の重要な活動の担い手であるものが、何の問題意識を持っているかをネタにして、みんなに訴えかける。

久本 労使で一緒にやっている組織があること自体が、世界的に見てもすごく珍しい。

吉本 その点で、関西は割合そういうマインドは伝わりやすいんですわ。反応してくれる。その組織ができたのが、やっぱり成功といえば成功だと思うんですけどね。これは、名士を呼んできて一席しゃべってもらってというのと全然違うんでね。それと同じことをスイスでもやっとなるけどね、ダボスという。これが世界的規模でやっていますよ。これはやっぱり相当なものです。これはだれも講師料を払っていませんから。むしろその催し物に対して参加関与があることを、ひそかなる自分であれを持っているんですな。

経営者も労働組合も、学者もそうだと思うけれど、やっぱり自分が社会的にそういう付託を受けるに値するし、そのときに絶えず働きかけてもらえるというのは、自分なりに位置づけできるようなことやないと。これで稼いでやろう、これで何とか、そんなのはいけませんよ。その意味では、経営者の組織と、労働組合の組織と、それから学識経験者の。ただもう今は、辻本君らが苦勞しているけど、企業、あるいは経営の密着型の経営もそうやけど、今から社会の生産性は非常に難しい。そやけど、そういうのをやれるのは、やっぱり生産性の、自らのものは自ら作り出して、自らで参画して関与していくん

だというマインドを持たないと本物にならないということを基本に据えてやってくれているから、私は成功してくれると思っています。

以上

## 第2回

開催日 : 2006年11月24日(金)

開催時刻 : 14時00分

終了時刻 : 16時30分

開催場所 : 関西生産性本部

出席者 : 吉本 仁三 (関西生産性本部顧問)

辻本 健二 (関西生産性本部専務理事)

久本 憲夫 (京都大学大学院経済学研究科教授)

岩田 憲治 (経済学博士)

海老塚 明 (大阪市立大学教授)

記録者 : 株式会社アドレス 坪井 真理

関西財界セミナー 関西経済同友会とともに

岩田 前回財界セミナーについてお話しいただき、東京へ行って調べたら軽井沢トップセミナーは日本生産性本部単独開催でした。ところが関西は生産性本部単独ではなく、関西経済同友会と共催になっている。このあたりのからお話しただけませんか。

吉本 関西財界セミナーと言っておるんですが、この名前すら問題になったとこの間申し上げたんですが、これは経営者セミナーでもなければ勉強会でもないんですよ。経済界、それから経営者の集団としても、戦後の日本経済をどんな形に再構築するかという発足以来の理念があるわけですね。同友会さんも、関西の経済界としてはこういうことを新しい日本経済の在り方として考えなくてはいかんと。そういう位置づけでこの財界セミナーをやろうかということで合意して始めたんですよ。

それまでも、経営者だけの集会があれば、いろんなこういう機会はあったんですが、我々が起こすにはそうしようと。大げさに言えば日本経済の新生、日本経済をどう打ち立てるかと言ってもいい。関西では関西らしく、我々の独自性をきっちり持とうやないかと。同友会さんも賛成だと。日本の経済界、あるいは財界と称するものがあるとすれば、これからどんな理念で、あるいはどういう行動を自分らでやることで築いていこうか、我々の分担というところからやろうという趣旨から話し合ったんです。

だから、名前を命名するのもだいぶいろんなことを考えたんですが、経営者セミナーでもなければ、経営者会議でもない、財界セミナーとしよう。しかも、中ごろからは、正式メンバーではないけれども、労働組合の指導者もオブザーバーの資格で参加しても

らって、議長から求められたら意見を述べ、特に集約段階では、総括として、労働組合が感ずるところということで所感を必ず述べてもらうようにしてあるのです。そこにも財界セミナーというものの基本的性格があるわけです。自慢しているわけではないですが、そういうセミナーがなかったわけですよ。

東京でお調べになったように、軽井沢セミナーというのがあるんですが、これは講師に来てもらって、それを聞いてみんなで勉強して、かつディスカッションもするんです。形はよく似ておりますが、我々の始めた趣旨とはちょっと違ってしています。

**久本** そのときに、関西経済同友会にお話を持っていってということと言われたんですが、ほかの団体は。

**吉本** 何か我々だけが気負い立ってやっとなんですが、労働組合の問題は別にあるとして、時代意識、つまり戦後の日本経済を担って立つ経営者集団としては何をやるべきかということについては、非常に気負い立ったところがあるんですよ。だれが気負い立ったかという、そういう経営者が集まって同友会を作ったから。会議所が古いとか、経団連が古いとかいうことではないんですが、結局、経営者の団体も戦前から今まで名実ともに続いておるのは、皆、商工会議所の系統なんです。あとのものは戦時中も含めて起こったりなくなったりの積み重ねですが、ずっとそのまま続いておるのは商工会議所だけなんですよ。

戦時中は、例えば国策に協力するという意味で重要産業何とか会とか、こんなのが随分あったわけです。そういう時代要請を帯びて経営者はやったんですが、だから、戦後起こったいろんな団体は、商工会議所だけではカバーできないとは言わないけれども、やっぱりそういう時代認識に一つの抱負を持った者でいろんなアクションをとろうと。その一つが経済同友会の動きなんですな。

経済同友会をお調べになったら分かると思いますが、決して企業の繁栄とかいう理念だけやないんですよ。経営者がまた、それに忠実にどうやったらいいかということやないんですよ。日本の経済運営と経済活動をどういう性格のものでこれから打ち立てるかという精神で設立されたのが、経済同友会の動きです。したがって、経済同友会では、我々の行動は今までのままでいいかどうかというような議論が絡みます。必ず出発点はそれですよ。そこからあらゆるものを見直していく。経済同友会は、言うなれば全部経営者ではあるけども、資本家でもなければ何でもないわけですね。サラリーマン重役という露骨になりますが、つまり、職務分担で経営の運営に当たっておるけれども、日本の経済というのは日本らしいやり方で築き上げなくてはいかんという精神から行動を起こしとるわけですよ。

そう人たちの集まりですから、革新的と言えば革新的ですよ。今までにあまりとらわれない。だから、経済界の名士だといって珍重されるのでなしに、結局、時代認識で。したがって、企業背景は持っておるんですけども、その法人なり会社の立場を離れて、個人の立場で経営責任、遂行責任を持っておるならどうあるべきかということから物事

を論じようという態度を、ずっと貫いとるわけですよ。そこで、我々が運動を起こすときでも、生産性運動も、同友会の方々ともよく話し合ったり、それからの行動も非常に多いんです。

**久本** 郷司浩平さんは、同友会の出身ですからね。

**吉本** そうなんですよ。

**久本** 同友会の事務局長をして。だから、思想的に非常に近いですよ。

**吉本** そやから、今お尋ねの関西財界セミナーも、はっきり言うたら経済同友会と期せずして意見が一致したというか、今こそそれをやらないと、何のための、日本経済再建というスローガンからいったらね。

**辻本** あのころは事務所は別々やったんですか。私が入ったときは、同友会と生産性本部は会議所の同じフロアに事務所がありましたね。

**吉本** いやいや、今も隣ですがね。事務所はもちろん別だし、組織上の関係ももちろん別個団体ですが、理念とするところは極めて共通することが多いわけですよ。経営が独走して経済繁栄だとか何とかだけで論じているのではないというところから、同友会は行動を起こしとるしね。経済同友会は戦後、たしか昭和21年から設立されています。東京も、関西もそうです。生産性なんかは10年たってからですがね。したがって、昭和30年、経営者と労働組合と学識経験者でこういう運動を起こそうじゃないかといった生産性運動の始まりも、経営者のほうで相談に乗ったり協力したりしてくれる中心は、同友会のアクティブメンバーなんですよ。

**辻本** 「生産性50年史」や「30年史」を読んでいたら、最初は生産性本部は経団連のほうへ話を持ち込まれたんですけども、労働組合と一緒になるということに対して経団連はものすごく警戒感を持っていて、それはノーと言ったという話なんですよ。

**吉本** そのノーと言ったというのはちょっと確かではないんですが、確かにそういう背景があって、労使が話し合うということすら、タブーではないけども、日本ではなじまない。関西はなじみすぎとるんですが、全国レベルでいったら、こんなやからと話し合うなんてとんでもないことだと。戦前、そうだったんでしょう。そういう地合のところ起こったのですから、その中で、抵抗感がないどころか、むしろそういうことも考えて動こうじゃないかという意識でやる経営者の組織としては、同友会が非常にアクティブであったんですな。もっと言えば、雰囲気は、経営者と労働組合だけでいいのか、学識者だけでもいいのか、消費者も入れるべきやないかということまで出てくるんですから。

今のところ生産性運動は、特に日本では、経営者の参加と、労働組合の参画と、学識経験者の協力の3つですが、全国民運動ですから、消費者代表とか、住民代表とか、あるいは極端に言うたら政治家代表も本当は入るべきかもしれないですよ。しかし、そんなことをしたらとてもまとめていけないから、経済関係に重点を置いて、直接参加者である経営者と労働組合が骨格を作って、それに対して学識経験者を一緒に入れて、いわゆる国民経済運動としてどうしたらいいかということをやろうというところに、初めか

らものすごくこだわってるわけですね。

今もやってくれておるのはそういうことですよ。後で出てくるとは思います、社会的生産性ということを言いだしてくれておるのは、そういうところなんですわ。経済の生産性から社会全体の生産性という観点からやるべきことがあるじゃないかということですね。社会改革運動というのは大げさですが、そういう意識が絶えずつきまといつてますよ。

**久本** そうしますと、組織的には大阪工業会のほうからでき上がってくるんだというお話を伺ったんですが、思想的には、むしろ同友会のそういった思想はかなりグーッとくるということなんですね。

**吉本** そうです。国民経済的な意味で、戦後の形としては、新日本経済運営はこうあるべきだというマインドから出てきとるつもりなんです。同友会も経営者の中でのそういう意識を代表しとるから、例えば、「鉄は国家なり」ということでだけではいかんと。もっとはっきり言うと、経営者だけが繁栄するんじゃないんだと。国民経済的な意味で経済本来の目的を達成するためにはというようなことをいつも論議しながら進んでいく。経営者のほうでは同友会がそういう精神を今でも持っておるわけです。だから、組織的に同友会のメンバーは、私はどこぞの社長だ、会長だということが入っておるよりも、むしろ個人の資格での発言を貴ぶということ、今でも必ず言うとはずです。

極端に言ったら、組織にこだわらずと。つまり、組織上はそんなことまで言いださなくてもいいし、やらなくてもいいということも恐れずに綱領の中に入れて、今も持っているはずですよ。そういう点では、同友会という集団は、普通の経済団体というより、経営者の組織ではあるけれども、企業に密着型の動きではなしに、もうちょっと広い意味の国民経済、もっと言うと世界経済とつながるような、人間としての経済活動の在り方ということに基本を置いてやろうないかと。

たまたま生産性本部も、今言ったように郷司浩平が同友会の出身だからというわけやないですが、彼も実は同友会の前に、昭和同人会だとかいろんなことをやっておった。つまり、フリーな立場で話し合うという雰囲気、東京にももちろんあったんです。あえてそういう動きをやるという組織があったわけです。それが凝集されて、やや色濃く続いているのが同友会なんですよ。そういうつながりですわ。

だから、財界セミナーなんかをやるのも、期せずしてというよりも、初めから両方から声を上げて話し合ったわけですね。

#### **財界セミナーに労働組合のリーダーが参加**

**久本** もう1点、労働組合の代表がオブザーバーで参加されるというのは、同友会じゃなくて生産性本部の提案だと思うんですが。

**吉本** それは、共催団体ですから、基本的な性格にかかわるから、いちばん先に相談したのは同友会です。

岩田 生産性本部が発案して。

吉本 先にこっちが言うたつもりですがね。財界セミナーとして経営者の自己研鑽の集会だという基本は変わらんけれども、今言うようなマインドからいったら、当然ここへ我々が期待する民主的労働組合に参画してもらってもいいじゃないかと。正式メンバーとするのは会の運営上問題があるので、オブザーバーの資格で入ってもらい、ただし彼らが聞いておってどういう感触を持って受け取れるかということを、求められたら必ず述べてもらおうと。謝礼も何も払わないけど、参加してもらおう。そういうことをしようという意味で始まったわけですよ。

辻本 あれは、日向さんが言いだされたのと違いますか。私が聞いているのは、春闘でものすごい賃上げ要求が続けられて、このままでは日本経済がどうなるのだと。この問題については、経営者だけじゃなくて労働組合も一緒に議論していかないと。春闘論議というのは財界セミナーでかなり行われたんですよ。その中で、労働組合にも参画してもらってというようなことがきっかけだったと聞きますけど。

吉本 それ以外にもいろんなことがあったんですがね。この前からもよく出ておるんですが、例えば、関西において大きな経済的な動きで、名目にとらわれず実質上の起爆剤になった人が何人かおるわけです。よく出てくる太田垣さんね。それから、杉道助という大阪商工会議所の会頭をおやりになった方。挙げてみれば相当いるんですが、リーダーシップというか、むしろ時代感覚、旧来の経営者や旧来の労働組合上の枠の論議も入れて考えようという精神をお持ちのかたがおられたんですよ。そこへよくお話をしにいったわけです。

例えば青年会議所という運動がある。今もありますが、商工会議所のジュニア版かと言えばそうです。やったのは若い人ですが、そういうものを作ったらどうかという働きかけなり、後ろ盾になった人がおるわけです。例えば、今言う太田垣さんとか、住友銀行の堀田庄三さんもそうですよ。それから、住友金属では日向方齊さんとか、住友化学の長谷川周重さんとか、鐘淵化学の中司清さんか。そういう人がおったわけです。

こういう人は、期せずして同友会でもアクティブに動かれたし、そういう相談を持っていても常に相談に乗ってくれ、場合によっては「こうしてはどうかね」というようなサジェスチョンまでしてくれる。

何も「おまえら、これをやれ」と言われたわけやない。しかし、我々も相談に行くし、向こうからそういう持ちかけがあった。そういう意味では、はやりの言葉で進歩的と言うのか何か知らんけど、今までの枠にこだわらずに、経営者の活動としてはどうあるべきかとか、財界活動はどうあるべきかというようなこと、あるいは労働組合はどうあるべきかと言っておる集団と一緒にやる場も作ろうじゃないかと。こういう雰囲気を作ってくれたんですよ。だから、日向方齊さんが「これはどうか」と言ってこられたわけやないんですよ。そういう雰囲気を作ってくれたわけです。だから、我々も行きやすいというか、それで相談した中司さんなんかも、関西経済同友会の重鎮やったんですが、団



体を作れとも何とも言わないけど、そういうことがあったら必ず相談に乗ってくれたわけですよ。

財界セミナーでも、中司さんに相談に行ったら、講師を雇ってきてやるんやなしに、我々の地元において、我々と同じ立場で苦勞して、今も苦勞しておる人らに苦心談をやってもらおうやないかと。こんな問題で講師みたいなのはおるはずないと。はっきり言ったら松下幸之助さんらも、講演会屋じゃないんですよ。しかし、あの人は自分のやってきたことをだれかに話してやろうと言われた。そのきっかけを作ってくれたんですよ。こんな方を探そうじゃないかと。そうしたら、倉敷レイヨンの大原さんがいるとか、だれだれがおると、みんなそういうルートが分かっていますからね。

中司さんというのは鐘淵紡績の副社長まで行っていたはずですが、鐘淵化学という別会社を鐘紡が作ると言ったときに、責任者を実はしていた。この人は東京の人ですし、関西の地の人やないけど、極めてフリーな立場と非常に時代意識を持った人です。だから、関西でどんな人がそういうマインドを持ってくれている人かということは、何も向こうが宣伝されるわけやないけど、我々が訪ねていったら、おれはあの人はこういう人やと思うというようなこともあって、そうして作っていったわけですよ。

そういうときに頼りになるというか、情報もくれるし、いろんなアイデア、「こういうこともどうかね」というようなことをしてくれたのが、日向さんなんかもその1人ですよ。だから、例えば労働組合でも、その当時大阪での労働組合の大きな旗頭であったところの関西電力労働組合の片岡委員長、これは有名な人やったんですが、日向さんが、「ぜひ片岡さんと一遍会いたいから、機会を作ってくれ」とおっしゃるから、それは喜んでしましようと。

非公式な会合ですけど、応援団でも何でもありませんよ。そういうところで、賃上げだけでなくいろいろな話が出るわけですよ。鐘紡がもうかったとか、住金がよかったとか、こんなので困っているけどどうしようということやなしに、組合のこの今の動きはどう思うかとかいう、そういう雰囲気がいっぱいあったんですな。だから、私の話はいつもそうになってしまうんだけど、何々委員会という形は後で取りますが、その前の伏線にはそれがあるわけですよ。関西はそれが非常にしやすいというか、

組合のほうでも、同盟系統の、対立的な労使関係よりも、経済関係の参加陣営として経営者と並んで労働組合が非常に大きな存在であると一緒に意義があるし、また、ともにやらなくてはならぬ面が非常にあると。それは、労使協調とか、労使仲良くとか、そんなんじゃないですよ。そういうふうなマインドを持っている基盤があったわけですな。だから、だれとだれと話し合っただけで決めたかというようなことを言われると、確かにそうやけれども、日向さんが言うたからやったわけではない。そういうふうな雰囲気を作ってくれたんですよ。

ところが、どうも東京というのはそうはいかないのですな、やっぱり。だれがだれに言ってどんなことやったといたら、それこそとんでもないことになるんですが、関西

はそんなこだわりはあんまりないわけですよ。

**久本** ちょっと教えていただきたいんですけど、例えば関東のほうの軽井沢セミナーに組合の代表みたいな人が参加するなんてということは。

**吉本** それはなかったと思いますね。

**辻本** 講師としてはありますね。

**吉本** 講師としてはある。あくまでその講師たちは、同じような形なんだけど、参加するという意味づけは、そういうところがあるわけです。だから、謝礼も要らなければ何も要らない、時間があれば行こうと。ただし、京都へ行ったら泊まってもろてやるとしたら費用がかかりますからね。それまでは実損をかけられん。それはカバーします、ただし謝礼は何もないと。労働組合にはそんな形で、経営者のほうも、謝礼はよう払ってあげられんけども運営の中に入ってもろてかまわんということから、だから、援助したと言っても、何も向こうは頼んでおるわけやないんですよ。

**辻本** 東京でも関西にも、労使と一緒に勉強する場というのは生産性本部が意識的に作りました。でも、財界セミナーのように議論する場というのは東京にはないと思います。これは関西独特の風土だと思いますね。オブザーバーと言いながら、議論の一員ですものね。

**吉本** そうそう。求められたら、我々がこんな論議をしているのを、あんたらはどんな感じに取りますかと聞くわけですからね。そういう信頼関係を、あまり抵抗感なしにというより、むしろ前向きで受け入れるという風土があるということはあるがたかったですね。

名古屋はそっくりうちを参考にお作りになっているけど、ほかのところがやっているのは、労使と一緒に相談せないかんとか、レクチャーとしてそういうことをおっしゃるかたはあるし、そういう雰囲気はあるんですが、本当に行動でそれを示しているのは、私はないと思いますな。だから、これは関西の特殊な風土だと、この前からずっと申し上げているんでね。

**久本** そうですよ。財界セミナーに組合が参加というのは、何か変な感じがしますからね。

**吉本** そうそう。だから、名前をどうするかという。経営者セミナーもおかしいし、財界なんてもってのほかやと。しかし、これからの財界はそのくらいのマインドを持っていなければいかんという理念が入っとるんですよ。

**岩田** もう一度、財界セミナーに戻っていくのですが、最初はアメリカ人が来てトップセミナーをやりましたね。日本生産性本部が招聘して各地でやった、その一つを関西でもやった、その流れを受けて関西のトップマネジメントセミナーが始まった。それから財界セミナーが跡を継いでいくという流れになるのかなと思いますけれど、38年2月の財界セミナーで、性格が変わってきたと考えていいんですか。

**吉本** そこが先生がたの質問と私の答えがちょっとかみ合いにくいんですが、確かに年次を追っていけば、こういう流れで来て、さらにそれが進化して財界セミナーに結ばれてき

たのも確かに無縁ではないと思うんですが、ちょっとニュアンスが違うのは、特にこの財界セミナーについて言えるのは、社会的に影響力のあるアクションを我々の言動の中から示そうやないかという伏線があって生まれてきた一つなんですよ。だから、経営者のセミナーを続けてここへつながったというのではないんです。確かに無縁ではないけど。経営者のセミナーはほかにうちもやっているし、今でもそれに類するものがありますからね。

アメリカからトップが来て琵琶湖ホテルでやった泊まり込みのこれが、経営者のセミナーとしてはいちばん古い。それが確かに続いたわけですよ。しかし、財界セミナーを起こした直接動機は、これが進化してここへ行ったというのではなしに、生産性運動をやっている中で財界セミナーを設立した背景からいったら、その構成なりアクションはこういうことでやるべきだという一つの大きな発想の意味づけがあったわけですね。

だから、経営者トップセミナーが始まって、それが10年続いたらここまで行ったから、すぐに財界セミナーという形でやったというような連携ではないことはないけども、直線コースやないんですよ。

**辻本** 生産性本部ができてから7年間はアメリカの補助金がついていたから、招聘なんかもできたけども、ちょうど昭和37～38年ぐらいから切れるわけですよ。だから、事業として生産性本部独自に作り出していないかんという環境が背景にあったのではないかなという推測ができます。もう一つは、記録を読むと、8条国移行ということで外資が攻め込んでくる。だから、経営者の間では非常に危機感というのがあった。

**久本** 貿易自由化というあれですね。

**吉本** 時代の動きの背景に、言わず語らずにそういうことも確かにあるわけですね。だから、こういう運動の成熟過程においてどういう動きがあったかということをフォローしているんですけども、今おっしゃられるように、その裏としてどういうことがあったということでは、確かにそういう背景も無縁ではないですね。

**海老塚** 当時の資料を読んでいますと、特に8条国移行という問題で、ちょっと大げさな言い方をさせていただければ、日本はつぶれるんじゃないかみたいな危機感を表明されている経営者の方がいらっしゃるわけです。けども、同時に労働組合のほうもそういう意識を共有されていたというところはあるのでしょうか。

**吉本** 私にはちょっと分かんのですが、少なくとも労働組合は8条国移行どころか、その前の段階でも、表の我々が知っているような動きだけやなしに、大変苦勞しておられるのです。それは記録があるんですけども、労働組合の動きほど難しいものはないわけですね。戦後、共産党の、獄に入っておった人が解放されてきて、わが代の春が来たということで、極端なそういう人たちの動きだけが表立って伝えられるけども、そんなかたがたの動きとは違う、我々が生んできた労働運動という立場から言うと、監獄から出てきたから世の中が変わったり、救世主が現れたりというようなことで世の中動くもんじゃないという一派もあり、非常に大きな動きがあった。

特に関西は、長い労働運動の積み重ねがあつて、特に「だまされるな、政治に。だまされるな、経営者に」というような風潮からしか物事の解釈が発しない運動に対しては、非常に昔から慎重であると同時に懐疑的なんですね。それは同盟の本場でもあるからですよ。大正からの日本の労働運動の歴史もそういうものを裏づけておるわけですから、労働組合に焦点を合わせたフォローを一遍やってもらったら分かると思うんですけど、表面的な動き以外に非常に複雑な動きを重ねて労働組合が今日まで来ております。私は生産性運動の立場だけからしか分析もしとらんし、ようタッチしとらんけども、もっと深いものが経営者のほうもあったがごとく労働組合もあると思います。

だから、少なくとも言えることは、そもそも労働組合ということからしか始まらない全国的労働運動と、働いている立場と資本家・経営者という立場でどういうふうにあらねばならないかということを経えず意識して生み出してきたのは、関西の地合やったと思うんですよ。戦後は特にそうだったんですが、日本の経済運営の民主化というラインをGHQも掲げとるし、そのために、労使関係、特に労働組合に対するGHQはじめ占領政策の方向は大揺れに揺れておったんです。

財閥解体とか、農地解放とか、今までの日本の経済運営の旧体制はつぶしてしまつて、あるいは遠慮させて、新しいものを参画させようと。その中の大きな要素としては、労働組合運動もそうやと、大いにやれやれというわけです。ところが、日本のお決まりの、ラジカルなことしか動かないんだつたらと、「2・1 スト」というゼネストを禁止したわけですね。そういう揺れ動く中で来て二転三転したのは、彼らからしたら、大昔から労働組合運動はそうなっているんだというふうにいつも言っておるんですが、その中で関西はいつもどういう態度を執つとるかという、理念的と称する側からすると関西は理念がないんだとか言うけれども、実地主義というか、実用主義というか、実態主義というか、そういうことを注文を踏まえていつも同じ行動を起こすときにでもやっている、同じ言葉を使つておつても、関西の風土では基本的にその態度も違うんですね。

したがって、昭和30年に全国での生産運動が始まったんですが、始まったときから労働組合が全面的に参画しようということをやったのは関西だけなんです。東京は1年近く後れているはずですよ。

**辻本** 関西の労働運動は、民間の場合は特に、企業内の労働組合運動に立脚していると思うんですよ。それに対して、東京の場合は中央ですから、産別とか、ナショナルセンターとか、そういうところが労働運動を引っ張っているんで、ここも大きな違いがあるような気がしますね。

だから、先ほど先生のご質問で言えば、やっぱり危機感を共有しているところがあったんじゃないかと思いますけどね。企業がつぶれたら組合も成り立たないという、ここが恐らく共通項です。民間の場合はね。

**吉本** そのとおりですよ。中央、あるいは全国の名を借りて、勇ましい形、とっつきやすい、分かりやすいのは「経営者くたばれ」「経営者に任せておけん」。こんなのはすぐ人気

が出るんですわね。理念的にたたき直さなければ日本の組合運動はダメだというのは理論的らしく見えるんですが、「そんな気もするけれども、そんなことを言って食っていけるか」というような話から始まるのが関西ですが、全国的な労働運動は、むしろ理屈的なことから始まる。それから、組織からいけば官公庁主導型。身分もあれも保証されておるけれども、そんなことを論議しておっても大して響かんというところがある。関西でそんなことをやっていたら、何じゃということになる。

全国的とか普遍的という名において、とにかくその時代の流れの中でいちばんアピールしやすいことだけをつまみ上げても、実際にはついていかん。その裏には官公庁主導型、特に日本ではなканずく日教組あたりの指導理念というものは、そういう論議からやったほうが説明しやすいでしょう。それをまた丸々やろうと、受けてね。だから、いちばん大きな揺れ動きがあるのは、常にその部類ですよ。関西はそんな極端な動き方はしない。

総評の動きを見ていても分かりますが、指導層の考えによって非常に揺れが激しいんですな。その点、関西は、どっこいそうは言っても。だから、同盟系統と海員組合もそうです。関西が主導権を持つとる。西尾、松岡、金正、ある意味では因習派の労働組合指導と言うけど、やっぱり因習かもしれんけども、企業の立場なり存立というものと組合運動の限界も、知っとるわけですね。

### 様々な研究会の立ち上げ

**久本** ちょっと話を変えさせていただいてよろしいですか。研究会の運営というところなんですけど、時代時代の要請に応じて、いろんな研究会を立てておられますね。その場合に、どの研究会が特に重要だとか、きっかけとか、どういう運営体制になっていたかという、その辺をちょっと。

**吉本** 僕は最初のことは言えますが、あとは辻本さんのほうがよく分かっている。

**岩田** 最初がお聞きしたいんですが、いちばん初めは視察団の報告会をやって、そして研究会が発足して、そのあとでセミナーをやるようになってきますね。そのセミナーの前に研究会がありますね。その研究会は、マーケティング、オーガニゼーション、IEなどがありますね。これについてお伺いしたいところなんです。

**久本** どういうふうにして活動が始まっていったのかなということなんですけどね。

**吉本** 私の経験から言うたら、動機づけは、今おっしゃったように視察団が行ったことがありますけど、もっと僕が言いたいのは、関西にはもともと経営管理に対する取り組みというものが基盤にあるわけですよ。大阪大学産業能率研究所とか、こんなのは全国ではあまりなかったんですよ。だから、今更何だ、生産性運動とか海外視察はおれたちもやるととる。そういう人達もおったわけです。

ところが、近代生産技術と並行して管理技術というものをやらなければ近代的経営とか近代産業の推進はできないということから、大いにアメリカ式あるいはヨーロッパ式

というものをやろうやないかといって視察団がどんどん出たわけです。しかしマーケティングを持って帰ってきても、ちょっと偏屈で頑張る人は、そんなこと今更びっくりせんでもいい、日本ではこないして昔からやとったんや、先駆者もおると。神戸大学の平井泰太郎先生とか、それこそ経営学者と自他ともに言える有名な人が確におったわけですよ。そんなもの今更まねせんでもええと。しかし、そんなふう近代産業経済運営をやろうとしたら、イノベーション、新しい生産技術と併せて、管理技術というものも必要だと。これをやらないかんということを非常に強調したのは、視察団が行ったことがもとなっている。

それと併せて、海外から経営管理の専門家はマーケティングだとかIEだとかいうものをどんどん入れたしたのは、生産性本部で、先駆者とするコンサルタントなり学者を呼んできて何回もやったことが伏線になっておるわけですよ。そういうことで、入り口としては視察団、あるいは海外の専門コンサルタントなりリーダー的な人、それが今言われたように、マーケティングからインダストリアル・エンジニアリング、おおよそ「i n g」のついとるやつは全部という風潮が出てきたわけですね。それは確かにありました。

しかし、ある程度の動機づけができれば、今言ったように関西に基盤になっていたものもあると。それから、例えばIEなんていうようなのがIEとして独立するために、あるいはマーケティングなんていうのも、際立った独立分野として仕事がされるというのは、これはやっぱり戦後ですね。そういうふうにしたから、それをやらなくてはいかんということになったことは大きな事実ですね。しかも関西には、産業活動、経済活動の日本における大きな拠点として、そういう研究所なり研究家というのは基盤としてあったわけですよ。おれたちのお株を取りやがったというようなことではなしに、協力をにしてくれて、それで育って上がってきたのが、我々の知っている経営管理技術ですね。

**辻本** 初めのころの研究会は、視察団が恐らくいちばん大きなきっかけになっていると思うんです。マーケティング研究会とか、IE研究会とか、オーガニゼーション研究会とかは皆、視察団に参加した人たちが継続して勉強していこうやないかということから出来てきています。

いろんな企業の人たちと先生方が一緒になって実践事例を中心に勉強をやっていくというのが生産性本部の活動の一つの特徴になっています。

例えば研究開発部門の部長さんの異業種交流をやっていこうじゃないかと。これは塩沢先生なんかが積極的に働きかけてでき上がってきましたし、最近課題になっているCSR、コンプライアンスでは、松下電器の池田さんというCSRの部長から「松下だけじゃなくてほかの企業でも課題になっているはずなので、課題としている企業間で情報交換会をやれないか」との相談を持ちかけられ、大阪市大でCSRの研究をされていた吉川教授に座長になってもらって研究会を立ち上げました。

だから、だれが主体になっているかは、産業界の人が積極的に働きかけていった場合

と、先生のほうが積極的に働きかけてこられている場合と、事務局スタッフが新しい事業として立ち上げる場合など、ケース・バイ・ケースですけども、生産性本部というのはそういうのを作り上げていく基盤を持っているという気がしますね。

**久本** 例えば、マーケティング研究会というのは何年ぐらい続くものなんですか。

**辻本** 今もやっています。

**久本** なくなっているものはないんですか。

**辻本** OR研究会などはなくなりました。CMOフォーラムという製造部門のトップの勉強会、情報システムフォーラムという情報システム部門の研究会もなくなりました。ニーズがなくなったり、同じような研究会が他の団体で開催されていたりして、メンバーが集まらなくなったからです。組織研究会は名称を経営研究会に、産業心理研究会は人材開発研究会に名称変更して現在も続いています。

**吉本** ある程度口火を切って育ててくれば、自力でさらに進んでやりたいという勢いのところもたくさん出てきますから、それはむしろ応援して、そうしてやってくれということですから。卒業生じゃないけどね。しかも運営は我々でやると。それは片手間でやっているよりはね。ただ、そのきっかけを作ったり育て上げるまでやったりという段階は、まだまだありますな。例えば、IEなどは当初生産性本部の一つの研究会からスタートしましたが、今では独立の団体として、ものづくりに関する様々な事業をやるようになっていきます。

**辻本** 独立していましたが、経済団体の再編論の中で、委員会等の重複した活動については整理するようにとの提言を受けて、生産性本部の事業の中に再び組み込んでいます。

**久本** 独立する場合もあるわけですか。必要に応じて、大きくなったら別の団体にするみたいな。

**辻本** 各地域で違いますけども、IE協会なんかは、東京のほうは独立した事務所を持ってるんですよ。ところが、地方ではなかなか独立所帯とはいきませんので、生産性本部が持っているというケースが多いです。マーケティング協会も、東京のほうは独立していますが、生産性本部が持っているところと別の組織が持っているところ、それぞれいろんな発展形態をたどっておりますね。

ただ、生産性本部としては、マーケティング研究会という形では勉強会は続いているんですけど、協会そのものは別の組織として独立しています。包装技術協会というものもあるんですけど、これは関西では生産性本部の中にあり、東京のほうは独立しています。大体、東京のほうは市場が大きいから独立していて、地方のほうは、生産性本部が持っていたり別の組織が持っていたりします。

**久本** 当然ですけど、マーケティング研究会とかIE研究会は横に全国展開の情報交換をやるわけですね。

**辻本** やっているものとやってないものとがあって、マーケティング研究会は組織が独立して生産性本部とは別になっていますから、全国ネットワークにはなっていない。マー

ケティング協会どうしがやっていると思うんですよ。I E協会とか、包装管理士協会というのは、生産性本部がほとんど持っていますので、ネットワークでやっておりますね。

久本 そうすると、一概に言えないわけですね。

辻本 そうですね。いろいろ発展形態があって。

## 中小企業の近代化

岩田 ちょっと話題を変えまして、関西は中小企業が非常に多い地域ですけど、これに対して関西生産性本部は特徴があったように聞いているんですが、それはいかがでしょうか。

吉本 関西は確かに中小企業のメッカというか、今でも中小企業の問題を意識的にも採り上げる。だから背景は昔も変わらずありますが、なぜかという、経済運営の実態からいって、企業の規模別の問題というのは確かにあるけれども、中小企業の立場は大企業に比べて弱いとか社会的な存在価値が少ないとかいう視点からは、あまり関西は採り上げないですな。

なぜかといったら、関西というのは昔からそうなんです、中小企業とか、規模の大小をむしろ問題にしないという雰囲気強いわけですね。これは非常にうれしいというか、いいというか、企業の規模の大小で何が違うんじゃという気が常にあるわけです。フリーの立場からいったほうがむしろ動きやすいやないかという気が、やっぱり関西には非常に多い。

だから、こういう企業家の精神というものは、だれかが資本を出してくれたり国家的な背景があったら動きやすいけれども、動きやすいからやるんじゃなし、やらなくちゃいかんし、やりたいからやるんだということから関西は常に出てくるわけですね。僕は企業家精神がどこにあるかという、関西には常にあると。企業の大小とか運営の形態から論じるのは、論じていかんことはないかもしれないけど、それはやりたいところでやれと。何が役に立つか、と実用的に考えるのが関西の風土ですよ。そういう点から言うと、何か理念的に大企業と中小企業があって、常にいじめられとるとか、遅いとか、遠慮してやらないかんというような観点から中小企業問題を扱わないかんというのはあまりないですね。

鋳物工業とかも関西だけが特産品じゃないけども、そういう地場産業が期せずして起こるような背景が関西には非常に強いんですね。近代的な技術的な進歩産業をやるというのは、情動的にも資本的にも能力的にもなかなか難しいから、日本では国営でやったんですね。鉄鋼業など。ところが、紡績業だとか手近なもので、自分の手の及ぶところからやって役に立つことはやるということは、関西は常に先鞭を着けとるわけです。例えば道修町の薬とかいうのがどうしてできるかという、自分たちの能力と、財力と、いろんな起こせるという積み重ねを常に信頼して、そこから出てくるのが、伝統的に関西には多いわけですね。



**久本** そうしますと、生産性本部として、中小企業対策みたいな発想はあまりないと考えたわけですか。

**吉本** いやいや、そんなことはないです。そこは誤解のないように。それじゃあ関西の中小企業はこのままでいいのかということで、第1回の中小企業のチームは関西から出ました。椿本チェーンの大村専務に団長になってもらって。これは昭和30年度事業、まだ独立した生産性本部は関西で持ってない段階で、全国規模で作って、やったのは関西ですな。その点、関西でそういうものを主導的に作ってくれたらいいやないかというのは、もちろん日本生産性本部も認めているわけですね。あの当時は、当本部は、まだ形までできていませんが、しかし、チームづくりは始まったわけですよ。

だから、中小企業問題についておろそかにはしてない。むしろ関西がやらないかということから火がついたわけですけども、しかし、そのときはまだ関西には生産性本部もできていない。そういう動きですから、関西の中小企業問題は、大企業との対立とか、中小企業振興のといったことではなしに、実際にどんな産業やったらいいか、どんなことが起こっているか、それをやってみよう。

中小企業問題を理念的にどうするとか、階級や何とかの考え方から言うと中小企業はあまり恵まれていないとか、そんなアングルからは始まらないですよ。関西人のアクションはどこからかと言ったら、何にいちばん力を入れたら中小企業がよくなるか。そのときの先兵としたらどんな兵がええと。それで、関西でいちばん多いのは、産業機械だと。そうすると、椿本のこれこれを団長にこういうことを作ろうやないかと、ここから始める。

**岩田** 2重構造とか、大企業にいじめられるとか、下請け、それは全く別にして、関西生産性本部が中小企業の生産性を上げるためにどんな力を尽くしたのかなというあたりなんですね。例えば大企業だったら、視察団の帰国報告だ、そして研究会だということになっていくと。中小企業はそこへ入っていった技術を高めるといっても、もうちょっと違うことやったやろうと。例えば、経営指導であるとか、コンサルティングであるとか、そういうところに力を尽くされたのかなと、中小企業に対してですよ。

**辻本** 中小企業の問題は、恐らく設立当初は問題意識として割合あったと思うんですよね。中小企業の専門の調査団を出すとか、コンサルティング部門を作っていくとか、あるいは原価計算講習会とかね。中小企業に原価計算を教えていくというような形で、当初は割合強く意識されていたと思いますけども、だんだんその意識が薄れてきたというのか。

それは、例えば商工会議所とか、あるいは行政が積極的にやっているのということがあったのと違うかなと。今の活動の中では、吉本さんが言われるように、ほとんど規模を意識せずにそのテーマを掲げて、そこにご参加を呼びかけていくと。生産性本部に今参画していただいている中小企業というのは、けっこう大きいですよ。世間一般から言えば大企業と言ってもいいぐらい、一部上場とか、二部上場とか。どこが違うんかという、ずっとオーナー型の経営者であるというのとサラリーマン経営者であるとい

うところの違いであって、だから、我々は今、中小企業と言わず中堅企業という言い方をしていますね。

だから、非常に難しいなと思っているのは、今の中小企業に対してどういうサービスが提供できるのかということで悩んでいるところなんです。必要性はあるけども、そんなに陣容もいるわけじゃない。しかも、そういうところを役割としている組織が生産性本部以外にいっぱいありますから。

**久本** むしろ商工会議所なんかは中小企業中心になりますよね。

**辻本** そうですね。

**久本** 中小と言っても中堅だから、生産性本部はやっぱり上のほうですね。先ほど言われた原価計算講習会とか、その辺は恐らく当時は特にニーズが多かったんじゃないかと思うんですけども。

**吉本** 山口さんという生産性本部の、最後は事務局長やったんですが、非常に熱心な人で、生産性の非常に大事なものに中小企業問題があると。中小企業の近代化を進めようと。ところが、これはもうわんさかあるし、そのやり方もレベルがだいぶいろいろあるから、そこでいちばん効果的なことをやろうということでやったのが、中小企業の原価計算。これは全国的な規模で展開したわけです。

原価計算というものは、大企業はやらざるをえないけれども、中小企業はつかみ勘定やないけど、そういう時代ですわな。そうすると、原価意識を持ってもらって、規模の大小を問わず近代的な感覚の経営をやらない限り、経営としては将来性はないといったところから、いちばん共通したテーマとしてやれるのは原価計算だと。大福帳やなしにこれの思想を入れて、しかも割合とつきやすい形式を作り上げてさばく必要がある、勉強しようやないか。これで始まったわけですよ。

**久本** これは何年ぐらいに始まったんですか。

**吉本** 最初は30年代です。割合早い時期ですよ。それから非常に反響を呼んで、これは非常に行き渡ったというし、企業自身の経営内容も変わってきましたわね。当然のこととしてやろうやないかと。そういう動機づけになっていることは間違いない。だけど、これは今やってないでしょう。

**辻本** やってません。

**吉本** もうやってないですよ。そやけど、その基盤として中小企業に共通して言えることは、経営者もちろん、労働者も原価計算意識を絶えず持たないかんということを植えたのは大きなアクションでした。これは、業種、あるいは企業の規模を問わずね。特に中小企業ではそういうのが弱かったですから、これは非常に効果があったわけですね。

**久本** どれぐらいの頻度でやられていたか。

**岩田** 講習会、セミナーまでやりましたね。だいぶやっています。普及活動を。

**吉本** しかも、その指導層を養う。それを普及指導する養成もやったわけです。

久本 講師はどういう方になるのですか。

吉本 学者ももちろんあるけども、大企業の経理部長や製造で原価計算をやっているマネージャーなどの力を借りたわけですね。

久本 例えば、そういうことをやると、会員企業のかたの求心力がすごく高まりますよね。

吉本 そうそうそう。

辻本 僕らが入った昭和45年にはその活動はもうなかったですね。

久本 そうなんですか。割と短かったんですね。30年代の活動なんですね。

吉本 昭和30年代に始まって、東京の山口事務局長が熱心にやってくれて、これが終わるのが、もう40年代の初めぐらいと違うかな。10年あったかないかでしょうな。だって、それだけ経営の内容も変わってきたし、そんなことをやらなくてもみんな最低限やらざるをえなかった。それまでは皆、大福帳みたいなものですからね。

久本 やっぱり生産性運動の初期の段階で非常に大きかった活動ですね。

吉本 そうそうそう、中小企業に直接効果があってみんなが尊重してくれたのはそれですな。共通して言えることは。あれはどの企業についても言えることですからね。

久本 運動だけではなかなか企業は集まってくれませんからね。

吉本 御利益があることをやる。特に関西はね。理念は忘れてはいかんけれども。

久本 40年代に入っの御利益というのは、どういう事業なんですか。

辻本 研究会と人材育成が中心ですね。

久本 この研究会というのは、先ほど言われているような活動ですか。

辻本 それがどんどん増えていきました。今もう16ありますから。

久本 16もあるんですか。そうすると、事務局では1人が幾つかの研究会を担当している。

辻本 そうですね。複数持っていますね。

吉本 そういうふうに、実用・実務を背景とした展開をやらないと、労使が話し合っやろうという理念もそうやけど、御利益もあるし必要でもあるということを絶えず併せてやっていないと。宗教法人じゃないんでね。

## 流通問題への取り組み

岩田 それから、流通面で関西生産性本部が何かしたということはありませんか。例えば、百貨店の生産性運動は大丸が最初だったというふうに日本生産性本部のオーラル・ヒストリーに出てくるんですね。そこは、関西との関連はどうだったんでしょうかね。

吉本 今のケースは私は直接よく分からないんですが、生産性本部では、理念は別として、実際に実業運動をやるとすれば、いちばんきしみのあるところ、痛みのあるところ、いちばん力を入れて効果のあるところをやりますわな。その内の大きなねらいとしては、消費者運動と流通問題なんていうのは常に意識があったわけです。消費者運動が大問題だと。それから、流通部門は、製造や販売だという普通のやつと比べて、流通固有の問題、分野があるわけですよ。これは流通業者が心してやったほうがいいのか、製造とい

うか普通の経済行為をやっておるところから問題を突いたほうがいいのか、これは非常に問題なんですよ。交通論から始まるような流通問題もあるわけですよ。

**久本** インフラとか。

**吉本** そうそう。今でこそ当たり前になったけども、コンテナとか、ああいうふうに外から締め付けられて、製品の輸送手段なりも考慮しなけりゃいかんという要請まで出てきたわけでしょう。そうなるとほうっておけないということで、そういう問題が出てくるわけですよ。

ただし、どの視点から流通に入っていくかということによってだいぶ扱い方が違うわけです。本格的に流通に取り組むというのは、先ほど言った消費者問題とは違うけれども、同じように大問題なんですよ。なまじっか中途半端にかめない、重要であることは分かっておるけど、これを生産のほうの立場から効率的に、あるいは便利になるように流通問題を考えていくか、流通が支配力を持って、そこが生産に影響を及ぼすかという、このあたりのやり方は非常に違うわけです。だから、我々も一時、意識的には、例えばアメリカの戦略にはまったと。コンテナの世界規格をアメリカに合わせてやったのはけしからんということから始まって、そういう見方もあるわけです。確かにそう見れば、港湾の埠頭の建設まで変わってくるわけですからね。商品作りも、そこから合わせてやらんならんということまで言いだす人もおるぐらいあるわけです。

しかし、そんなことはとても、しかも学術的にもそこまで決めつけるほどの分析もできておらんから、報酬なしじゃできないからということから、メーカーないしものづくりのほうから流通問題をやるのだったら、まだ直接関係あるしできるんじゃないかということから取り組んだんです。

**岩田** 包装であるとかですか。

**吉本** うん、包装とか、それから物的流通ね。これは勉強会でいろんなことができる。そういう意味で、その問題のアプローチは、本筋じゃないかもしれないが、もう一つのアングルですよ。さらには、先ほど言った消費者問題、これは大変な問題です。日本に今、消費者フォーラムはあるんですか。

**辻本** あります。

**吉本** 消費者問題も大変なんですよ。むしろ生産性本部に消費者代表を入れるべきやないかという議論もあるわけです。これも、大事なことは広がることで、全部広げて「それはそうです」と言うてやっても、どこまでフォローできるか、どこまでやりうるかという、構成も併せてやらないかん。ただし、メーカーなりほかのアングルから見て消費者を意識していなくてはいかんことは、これはいつでもできるから、そっちの中に入れておくと。そやけども、消費者理念から消費者の問題からといたら、これはもう政治問題になるかもしれないので、それはできない。そういうことですよ。

**久本** そうですよ。特に消費者代表ってだれが代表かという話になりますから、すごく難しいですよ。

**辻本** 先ほどの大丸百貨店を中心として流通の生産性問題に取り組んだ点について、時代背景があると思います。当時、百貨店の労働運動が二つに分かれていました。それで、大丸、高島屋、伊勢丹は、会社と一緒に生産性向上運動をしていかないかんという考え方を持っていた労働組合なんですよ。一方、電鉄系の阪神百貨店とかは、労使対立思想みたいな労働組合運動をやっていたと聞いています。

それで、大丸、高島屋、伊勢丹が中心になって、生産性運動を労使でやっていかないかんということで、労使の勉強会みたいなものができ上がっていった。ある意味では、百貨店の労働運動の一方の思想的な人たちが、理論武装とか、結束とか、そういうものを目指してのものではないかなと。もちろん生産性運動というのは労使協力というのを、協力と対立という表現でやっているわけですけども、その思想を広げていくというのが我々のミッションでしたから、それで割合頻繁に会合が開かれていったんじゃないかと思いますね。私が入局した頃、関西でも流通産業労組国内視察団が編成されましたが、その参加者は、殆ど大丸労組と高島屋労組でした。

今はもう阪神百貨店労働組合とか阪急百貨店労働組合というのは皆、生産性本部のメンバーですから、思想転換はもう行われているわけですけど、その当時は割合激しい対立があったのと違うかなと思います。

## 国鉄の生産性運動

**吉本** そう思いますよ。同じような問題が国鉄問題でもありまして、マル生反対とか、えらいことになった。我々生産性の立場から言うと、労使協議、協力はしているけど、労使仲良し運動じゃない。むしろほうっておけば対立になることもよくあるし、理念的ばかり言うておったのでは片づかんわけやけど、実効がないということから、むしろ實際論としてどうやるのがいちばん効果が上がっておるかということからやったら、非常に皆がついてくるし、どんどんその道に進んでおる。いちばんそれがティピカルに表れたのが国鉄ですよ。

国労がマル生反対運動をやって、生産性運動は我々をつぶすなりというて、あのくらい頑張ったんですが、今はどういう状況か皆さんご存じだと思いますが、先ほどから何回も言っとなるように、理念的、普遍的という名において、最終的に政治家のおもちゃになっておるわけです。そうではなしに、学識経験者が入って研究しとる人も含めて、分析は、日本ではあまりにも、いわゆる自分たちだけでやってしまう面がある。

だから、マル生運動は僕らもあんなこと言うてるのは無理ないなと思うことが多々あるのだけど、つまり宗教的なようなもので、その問題に返事できないようでは次に進めないし、そういうものはけしからんというので始まっている問題でのマル生運動は非常によく分かるのです。あれでは、第一問については常に戦うけど、第二問以下がもうないんですよ。「おまえら、改めて来い」と言う以外にない。

だから、僕らも思ったけども、「あんたたちは生産性運動なんかやって国を救う国民

的運動だと言うてるけど、国鉄の実情を知っとるか」とぼろくそに言ってきて、そのまま、「そうですか」と。「どうするんですか」と言ったら、「つぶすよりしょうがない」。これだけです。次はないんですよ。「これはどうするんですか」と言うたら、あまり出ない。「そんなもの、何でおれたちがやらないかんのや」としかならんわけですよ。それではしょうがない。それで、その人らがどうやるかという、「我々もしかして、そこまで言うなら勉強会をやるから、おまえらで講師なりいろいろやってみてくれ」と、そういう相談を受けたこともあるんですよ。それはもうまじめに考えてみると。そやけど、もうその次からその人と話し合うことがないんです。マインドだけそういう気になろうという動きもあって、おれたちはおれたちで勉強会をやるんだと。そのくせ、「おまえら生産性のあれやったら、その講師を送り込め」と言われるから、「まじめに検討してみるというのだったら送り込みますよ」と言うでしょう。

**久本** それは何年ぐらいになるんですかね。

**辻本** 1969年からだと思いますよ。69年、70年。2年ぐらいで終わってますわ。

**久本** それは国労かどこから来るのですか。

**辻本** 国労、動労、社会党、総評、そこに読売新聞が。僕の聞いている話は、生産性運動というのは、時の磯崎総裁が、このままでは国鉄はつぶれると。とにかく国鉄の労働運動といったら、国鉄をぶつつぶせ、日本に革命を起こせというような人たちが主導しとったわけですから。鬼の動労とか、国労とか、総評の中心部隊。このままでは国鉄そのものがつぶれてしまうと。何とか労使協力関係を作り上げたいということで、磯崎さんが郷司浩平さんに、国鉄の中に生産性運動を展開したいということで、全国の鉄道管理局で管理者を集めて、生産性運動というのを始めた。生産性協力ですよ。これがどんどん展開されていったわけですよ。

関西でも、僕らが入った70年は、その当時は越前さんとか、前田さんとか、上床さんとか、大阪鉄道管理局、天王寺鉄道管理局、福知山鉄道管理局、その能力開発課というのが中心で、そこで管理者を集めた研修の講師で、生産性思想を啓蒙に行っているわけです。去年、加藤寛先生が「私の履歴書」を書かれていましたけど、その中で、助教授時代に生産性教育で全国を飛び回ったということを紹介されていました。

それで、何が起こったかという、当時、国労と鉄労というのが国鉄の中の二大勢力で、鉄労は経営側と協力していい職場を作ろうという路線。国労と動労はどちらかというと革命思想だったんです。その国労や動労から鉄労へ転じていく人たちがけっこう出始め、国労、動労、総評、社会党が、生産性運動を止めないと自分たちの勢力が減じて行ってしまうとの危機感を持った。確か1970年の国労の函館大会で「座して死を待つよりも攻めよう。ストップ・ザ・生産性教育」と決議したと言われています。

また、功を焦る人たちも当然現場の中にいたようで、国労から鉄労へ移れとか。これは明らかに不当労働行為です。危機感を持った社会党、総評勢力が、億単位の金を読売新聞に渡して、各地域で展開されている不当労働行為を暴き出してくれと。今度はそう

いう問題が出てくるわけです。それで、マル生運動というネーミングで、マル生運動イコール不当労働行為。それで、社会党が出てきて、国会で磯崎総裁を呼び出して、不当労働行為を起こしてるやないかと批判し、それで磯崎さんが謝って、2年ほどで中止になったんですよ。

**吉本** それはそのとおり。その裏話を言うと、その当時、広田会長、20年間も関西の会長をやってくれた方ですが、大阪の本町のところにある厚生年金会館で生産性運動推進派の決起集会をやるので激励に来てほしいという要請があった。僕は広田さんに感心したんやけど、あれは住友金属工業の社長から会長、相談役になった方で、物騒だから、勘弁してやってくれと。そうでないと何が起こるか分からん、もしどうしてもやるんだったら、住金からも応援団を出して事故が起こらないようにしてほしいと。しかし、それが耳に入ったとき、広田会長は、「そんなものは要らない。おれが行く」と言って、まあ問題は何も起こらなかったんだけどね。そんな際どい問題も、実は当時は起こったわけですよ。

**辻本** 僕が入ったとき、それでした。僕と森本君が広田会長のガードマン役を仰せつかりました。行ったら、厚生年金会館の周りを国労、動労、総評、社会党の連中が何重にも取り巻いているんです。この集会を粉碎せよというわけですよ。中には民主化勢力が集まってるわけですね。生産性教育で目覚めた人たちの中で、国鉄を改革しようじゃないかという人たちが……。

**吉本** それはものすごい。血で血を洗うようなことが目の前で起こりそうやったんです。

**辻本** 幸いそういう人たちはいろんなところから動員されている人たちで、広田会長の顔を知らんわけですわ。だからスーと会館の中に入って挨拶ができました。

**吉本** そうそう、知らない。そこで僕も大したことはないなと思っていたのは、そんな会合の一つですが、我々もそう反対ばかりしておらん、やっぱりまじめに検討せないかんと思うから、講師を送れと。それで講師を世話しましょうという話まで行ったら、そのときに世話人の組合の幹部が、場所はどこか汽車に乗って泊まりがけで行かないかんとこですよ。それも、我々もあんたたちもまじめに検討してみるというのなら労を惜しまん、協力しようと言っていたら、そのときに国鉄の経営側の人も呼び出して考え方を聞き、我々も述べるところもそれでいいわけすな。そういうことでまじめに検討して。

ところが、前の晩だったか、部屋割りも何とかせないかんし、晩飯会ぐらいはやらないかんとか言うから、えらいけっこうやなと思っていたら、今度は、偉い国鉄の経営サイドの人を引っ張っていこうと思ったらどんな部屋にせないかんとか。

その一つの事象だけで言っても、口ではそんなことを言うところけど、一体こんなののできるのかなと。暴力があつたらいかんとか、実務者がそうなんです。委員長、責任者はそんなこと言うところへんでしょうけど。そういう仕組みをどうにかやるかというふうにも思ったりもしたけど、だから、骨の髄まで国鉄流がしみいつとるのか、そんなんですよ。あの当時は。

だから僕は、組合が主導でああいう思想的なことで割り切って強引にやるというのは、確かに悪いことばかりではない。それに一つの意味があるんやけど、実態は、指導者の人がヘゲモニーを取るための行動のほうが目についたんです。これはすべてやないと思うけど、そなんです。だから、日本ではもう、国粋運動もそうやったかもしれんけど、左翼運動も、正直なところそのくらいね。戦時中にほうり込まれて、戦後、マッカーサー万歳と出てきた極端な人は別としたら、時の流れで民主主義化したことばかりで動くと思うとらんのが実態ちゃうかと。左も右もそう思いましたよ。

だって、アジテーションばかりやっているトップじゃない人が全部動きますから。だから、日本の社会改革の、大したことない組合、空回りじゃないけども、ちょっとつつけば、本当にどこまでこれは動くんかということもしみじみ思いましたな。

**辻本** そうですね。あのマル生運動が中止になったというのか、磯崎さんが国会で謝ってから、国鉄はもう完全に組合支配になりましたからね。組合支配の組織になってしまつて、結局スト権ストまで突入していったわけですよ。世間とかけ離れた考え方が通用して。それで、中曽根改革で分割民営化と、こう展開していったわけですよ。

**吉本** ここら辺が一つの境目でしたな、確かに。それよりも僕は、印象にあるのは三池炭鉱の騒動ですよ。あれは昭和35年かな。

**久本** 60年安保のときですよ。

**吉本** そうそう。ちょうど僕はアメリカへ行っているときで、「おまえ、早く帰らんと、おまえらの国はおかしくなったぞ」と言われた。

**辻本** 何か日本は騒然としてたみたいですね。三井三池と安保で。

**吉本** 「おまえら、もう帰らんとしばらくじっとしておれ。危ないぞ」とも言われた。こっちこそびっくりするけど、向こうではそう伝えられとるわけですよ。

だから、日本の戦後の大きなうねりの中で、生産性運動も一つのうねりやけども、政治運動はもっと違ったうねりですね。今から思えば過剰な動きというか極端な動きは皆に印象づけられているけど、実態はそうでもなかったとも言えるし、もっと深刻やったかもしれんけど、やっぱり表れ方はそうですね。彼が言うように国鉄騒動もそうですね。その前の三井三池というのはほんまに大争議でした。

**辻本** 死者まで出ていますものね。

**吉本** そうですよ。日本の社会変動が、戦後、神武以来なかった大変革が敗戦で起こったんですから、その立て直しも大変だったろうし、心理的な振幅も大きかったし、左右のぶれも特に激しいですから、それはもういろんなことがあった。

生産性運動も、世直し運動と日本の経済再建のための一つのあるべき形を作ろうというのは、今でもそう思つとるんですが、決して順調やない。そういう間に浮沈しながら今日まで来たわけですね。

**久本** このマル生の大騒動があつて、そのあと生産性本部への影響みたいなものというのは何かありましたか。



吉本 それはあったかもしれない。

久本 特にはないですか。実務の世界ではほとんど関係ない、政治の話だという感じなんですかね。

辻本 国鉄は、いろんな労使関係の健全化をやっている中の非常に大きな組織であることは間違いないけれども、ほかにもいろいろやっていて、それが1つなくなったということでした。恐らく東京の生産性本部としては、大きな活動が1つ消えたという意味で大きかったでしょうけど、関西はサポートに行ってくれという感じでしたからね。

ただ、国労、動労が勢いを増し、春闘などが激しくなったかもしれないと今になって思います。当時、私鉄などでも春闘の時期にストが頻発していましたから。

吉本 これも私の前からの持論ですが、関西はそういう流れに流されんとかじゃなしに、大体実務主義というか、実用を考えての議論をやったりするのが非常に多いので、天下国家を歩いてみたり人間の行動の中でどうやというのは、関心がないことはないし深い入りしないというわけやないけど、そんな問題にはあまり行かないんですよ。そんなのはやるやつにやらしといたらいいと。組合もそうですしね。

中途半端という意味では、先鋭化した人から言うと、関西みたいなのを相手にしていたらどうもならんと言うてるやろうと思うけども、では一体何をやるんですかということになったら答えはないので、そういう点は関西では、動いた人もないことはないけど、ほとんど本当の動きにならないんですな。

久本 JRも東と西で随分違いますよね。

吉本 違うでしょう。関西は実際論的な行動・言動にどうしてもなっていますな。こんなんしたら我々にかかる日本の国の運動がつぶれるとか、つぶれないとか、そんな大それたことを言いもしない。

辻本 それからは政治問題になっていきましたものね。国鉄は東京本社で、関西なんかは一つのローカルにすぎない、ヒエラルキーがものすごく強いからです。

久本 そういう意味では幸いだったというところが、ちょっとあるのかもしれないですね。

吉本 だから、うちだけが生産性運動やないけど、東京は東京だし、名古屋は名古屋だし、同じような流れの中でも動きは若干皆違ってはいますわな。その点で、特徴的に関西はともかく中途半端。あるいは、基本的な問題については、避けているわけやないけど、彼らが言う基本的な問題は何やと、むしろ問い直したいわけで、社会的・政治的な大きな変動ばかりやらないと話題が進まないという体質ではなしに、もっと今日の問題からあしたの問題ということも考えて動こうやないかという気風が、どうしても関西はついて回るわけですよ。だから、非常に後進的であるという見方もあるかもしれんし、そう決めつけたい人もおるとは思うけど、関西のほうが実用・实际的であって、それがこの生産性運動にもよく表れていますな。

これは、恐らく先生がたは苦勞されたかもしれんけど、学生運動を見ても、どうしても中央は、普遍的、理念的という言葉の陰に隠れて、軍国主義ではないけれども、そう

いう動きがしやすい。ところが関西は、無理解ではなしに、むしろそれよりもっとやるべきことがあるんじゃないかという点で自分の行動なり立場を見直す動きがどの場面でも出てきますな。だから、社会問題や変動に対して、敏感でないという人もおるかもしれないけれど、敏感な結果どんなアクションがとれるのかということから言ったら、大してない。

そのいちばんいい表れが、この生産性運動の展開に出てきたわけですよ。だから、皆さんもうご勉強なさったと思うけれども、生産性本部の発祥くらいで東京は日本生産性本部という団体で通しておるんですが、途中から、社会経済国民会議という段階もあったんです。これは一体何かというと、社会生産性運動というのは、初めから社会経済的な背景を考慮した運動ではあるわけで、じゃあ何で別にしたかと。私の言うことを一遍東京へ行って聞いてみられたらいいけど、これは非常に現実の問題としてあるんですよ。

**久本** 昔、同じビルに入っていましたよね。今、一緒になりましたけど。

**吉本** 社会経済国民会議というのは、社会経済的な観点からこの問題を取り扱うのだけど、英独では初めから生産性本部がする、それが建学の精神ではないですかと言いたいわけ。これにはやっぱり問題展開のいろんな技術的な問題と、そのときの社会的勢力、僕から言わしたら政治問題もあるわけだね。

**久本** 関西の場合は、どちらかというと実践的なね。そういう政治的なあれは少なくとも言われるんですけども。

#### **西日本生産性会議 産業公害対策セミナー**

**吉本** 地域はみんなそうですよ。名古屋もそう。東京は社会経済国民会議をやらないかと。そんなの初めから生産性本部の中で取り上げてやっているやないか、それがいちばんもとじゃないかとね。

1960年代後半から、公害問題、インフレ問題など様々な社会問題が起こり「くたばれ生産性」の風潮が出てきた。そこで、こうした問題に対応するために、労使学に加えてマスコミや政治行政も加わった国民会議を設置し、国民合意の形成が必要だとのことから、日本生産性本部が中心となって1973年に「社会経済国民会議」が発足したわけですね。そこで、東京から各地方本部にも国民会議設置の要請があったが、西日本の各本部は、組織を作るよりも、合意形成のためのフォーラムを開催する方が実質的である、また、テーマからして西日本5つの本部が協力して開催する必要があるとして、中部の松木専務、四国の細谷専務、九州の松尾専務と相談して「西日本生産性会議」をつくったんです。第1回のテーマは「公害問題」、第1次オイルショックの翌年に開催した第2回のテーマは「エネルギー問題」、第3回は、インフレと賃金の悪いスパイラルを断ち切ろうと「均衡発展への労使の役割」とした。これは今も続いており、西日本の5つの本部の看板事業になっている。

**久本** また、例えば公害とか環境問題に関しては、関西はむしろ早く対応してきた。その辺

の理由というか。

**吉本** 恐らくアクションは、六甲山の上で、産業公害セミナーをやったんですよ。あれは公害問題を公の団体が採り上げた最初だと思います。後からは検討会とかいろんなことをやってるけど、真正面から掲げて始めたのはそうですよ。こんな自分たちの問題点をさらけ出してやるようなアホがおるかという議論があったんですよ。

いや、そういうんじゃないと。これは一企業や一経営者の動きではきかないではないかということをやったら、やっぱりついてこざるをえなくなって、非常に大きな火付け役になったんです。それは何も自慢するわけでない。当然そういうことをやるべきだというあれは、割合ナチュラルに出てくるんですね。

**岩田** 調べたところによると、セミナーは昭和44年7月なんですけど、そのときに、国連の専門機関を大阪に持ってくると。万博の跡かどこかに持ってくるという案があって、そして、それが変更された。それは、黒田知事が就任して、大阪の中を十分やってないのに国連を持ってきたってあかんやんかということではしやったと。

**吉本** いやいや、ちょっと僕は。今の国連の専門機関を誘致するとか、黒田知事の対応の話は知りませんな。

**岩田** だから早めに手をつけてたんだということなんかなと思って。

**吉本** 私はしかし、公害は全国で問題になっていたが、産業界としてこれを取り上げたのは、恐らく六甲山でやった公害対策セミナーが日本でもいちばん最初やったと思うけど。

**久本** 最初のセミナーはだれがやろうというふうに、そういう話はあるんですか。なかなか勇気の要ることだと思うんですよ。

**吉本** 1人の人ではないんだけど、この公害問題に対しては。

**辻本** 栗本鉄工の栗本社長さんなんかが中心ではなかったでしょうか。

**吉本** 今言うように、そういうものに対してやる踏ん切りがついたのは、やっぱり栗本さんなんかがリーダーシップをとったからでしょう。あまり好ましくないものに先走りして触ったり首を突っ込むのはええでというようなことが、ままた世の中には多くあるんですよ。そういうことに対して、割合大胆かつ素直に対応していく地合は、関西、特に大阪、我々の周辺には多かったんですよ。そのときはまた大阪工業会が出てくるんですがね。考えてみれば、それはいちばん工業でしょう。工業家が困るとか、経営者が困るということじゃなしに、「こんな問題、そんなこと言ったって答えにならんじゃないか」という雰囲気、素直に出てくる雰囲気があったわけですね。そのときに、踏ん切りつけるような有力な発言なり有力な動きをしてくれた人たちがやっぱり出てきます。

だから、先ほどから何回も言っておるように、今まで経済界の問題にしてもらいたくない、調子のいい話ばかりやとつたらええやないかということでは済まないマインドを、常に関西では持っておる人がおったし、それがまたいろんな抵抗で封じ込められたり押さえつけられたりしないという点は、少なくとも私が知っている限りは、関西には多い。他では、まかり間違えば自分たちに不利にしか動かんやないか、やめろ、騒ぐな

というのが起こる可能性があるやろうと想像するけれど、案外その点は避けないという雰囲気がそもそもありましたな。

**辻本** 中国へ最初に行ったのも関西ですものね。国交が正常化される前に。東京財界はよう行かんかったけども、関西財界が行きました。

**吉本** そんなことをやるわけですな。そうかといって反体制運動をやるとかやないんですかね。そうすると、実利があったら何でもええのかという批判をする人もおるけど、そんなことではないですな。

**久本** 公害なんか特に違いますよね。時間が来ましたのでこのあたりで。次回、辻本さんのお話を中心によろしくお願いします。

以上

## 第3回

開催日 : 2007年1月19日(金)

開催時刻 : 14時00分

終了時刻 : 16時30分

開催場所 : 関西生産性本部応接室

出席者 : 吉本 仁三 (関西生産性本部顧問)

辻本 健二 (関西生産性本部専務理事)

久本 憲夫 (京都大学大学院経済学研究科教授)

岩田 憲治 (経済学博士)

脇村 孝平 (大阪市立大学教授)

記録者 : 株式会社アドレス 坪井 真理

久本 2回にわたって主として吉本さんのお話を伺ってきたわけですが、今日は最終回ということで、できれば辻本さん中心に、入職されてからできるだけ直近までのお話を伺えればと思っております。

先に「K P Cと私」というものを頂いております、これに沿った形でお話ししていただくと非常にありがたいのですが。最初に関西工業会に入局されたということで、その辺の事情からやや詳しくお話いただければと思うんですが。

### 大阪工業会への入局

辻本 この頃は生産性本部で募集していたわけじゃなくて、大阪工業会の中に生産性本部の仕事があったということで、私は大阪工業会に採用されて生産性本部の仕事に就いたということです。

なぜ大阪工業会に入ったかということですが、1つは、私は「企業の社会的責任」をテーマに卒論を書きました。内容そのものはたいしたことないわけですが、それに関心を持っていた。そのときに、前回の話にも出ていましたように、大阪工業会が産業界で先駆けて公害問題に取り組んで、六甲山ホテルで公害問題シンポジウムを開催するなど積極的な活動をされていました。私はそれに関心を持っていたんです。セミナーの記録をまとめるアルバイトをやりました。入る前から大阪工業会の仕事をやっていたんです。それで、なかなかよさそうな、アットホームなところだと思っていました。

それから、もう1つ、私の知り合いが大阪工業会にいたのです。多田さんです。多田さ

んが、「調査をやったり、海外へ行ったり、非常に面白いとこだから来ないか」と誘ってくれました。入局したのは1970年大阪万博の年です。この頃はまだ高度成長が続いていた頃で、みんな内定を3つも4つももらっていました。他社にいかないようにホテルに缶詰めになったとか、ごちそうになるとか、とにかく売り手市場でした。私も東洋曹達に内定をもらっていたんです。そのころは面接というよりも人手の確保ということで、とにかく入ってくれ、入ってくれみたいな感じでね。けれども、何かやっぱりこっちのほうが面白そうだったんで（笑）。

ただ、すぐ入れたわけじゃなくて、ここも50人ぐらい応募者があって、試験とか面接とかがあって、そのうちの4人が総合職として採用されました。女性も6人ほど採用されていたので、小さい職場だったのに、我々新入社員だけで10人も入りました。

**久本** 10人って多いですね。全体が60人ぐらいだから。

**辻本** 何でこんなに採るのかなというぐらいね。よく分からないところがありましたけれど、後で考えると、万博に使っていたコンピュータを関西経済界のために活用するというプロジェクトがあって、その事務局を大阪工業会が担うという流れがもう決まっていたんだと思いますね。そのための要員が必要だということで。だから、採用されてから1年ほどたったら、そのコンピュータ関係のグループがごそつとそっちへ行きました。一緒に入った総合職4人のうち1人がそっちへ行ってしまいましたから、そういうこともあったんだと思います。

**久本** ちょっと私的なことになりますけれども、多田さんという方の引きだということですが、それはどういうつながりの方なんですか。

**辻本** 私の叔母が阿倍野で美容院をやっている、多田さんのお母さんや奥さんがそのお客さんだったんです。それで、うちの息子とか主人がこんなところに行っていて、そこが募集している、来ないかという話だったんです。私はその美容院で高校時代の3年間下宿していました。

**久本** 面白いですね（笑）。生産性本部が独自に募集をされるというのは、何年ぐらいからになるのですか。

**辻本** 大阪工業会から独立してからです。財団法人を取得して、財団になったら事務所を別にしないといけないという話になって。だから1982年からですね。

**久本** それまではずっと工業会が募集してということなんですね。

**岩田** そうすると、所属はどうなるわけですか。工業会所属で、ただ仕事だけを生産性本部の。

**辻本** そうです。だから、身分証明書は大阪工業会職員でした。

**久本** そうなんですか。でも、関西生産性本部の仕事もありますよね。だから、名刺が2枚あってという形ですか。

**辻本** 名刺は2枚ですね。2枚ですけど、大体仕事が分かれていますから、1枚で事足りるというのか。

岩田 1枚というのが生産性本部の名刺ですか。

辻本 はい。私の場合は生産性本部の仕事が99%（笑）。

脇村 東京のほうの生産性本部は、もちろんその時点で独立しているわけですね。

辻本 もちろん東京は。これは大阪固有の状況だと思います。大阪は割合、皆さん合理的な考え方で、組織が違ってても大阪工業会でしばらく事務局を預かって、それで行く末を見たらいいんじゃないかというような感じじゃなかったんでしょうかね。

久本 何も無理して最初から独立所帯にして経費を使う必要はないということでしょうね。

辻本 そう思いますね。大阪工業会というのはそういう機能を果たしてきた団体だと思います。この前の吉本さんの話の中にもありましたように、関西経営者協会も大阪工業会から誕生していますし、大阪青年会議所も、今申し上げた関西情報センターもここから、あと、生産性本部と。そういう組織の生みの親みたいなところでしたね。

久本 ということは、経営者協会も、今の生産性本部と同じように、最初は中にそういう部門があって、ある時点で分かれてと。

辻本 そうだと思います。

#### 労使関係課への配属 生産性青年教室

久本 それで、最初から生産性本部の仕事ということなんですけども、労使関係課というところに配属されたわけですね。

辻本 そうです。

岩田 この労使関係課とは。

辻本 越前さんが課長で、坂東さん、上床さんなどがいました。労使関係課全体が生産性本部全体の50%ぐらいの仕事をしていたのと違うかなと思います。大体そのころの事業は労使関係中心ですね。

久本 逆に言うと、生産性本部の仕事は大体労使関係課だけでやっていたと考えていいですか。

辻本 いいえ、例えば財界セミナーとかは企画課でやっていましたし、その他教育課、経営相談室がありました。

久本 そのころの労使関係課の陣容というのは、どれぐらいおられたのですか。

辻本 女性も入れて6、7名じゃなかったでしょうかね。

久本 労使関係、労働組合関係の仕事というと、具体的にはどういう。

辻本 僕が最初に担当した仕事が、生産性青年教室。この生産性青年教室とか生産性労働大学というのが生産性運動そのものでして、去年の日本経済新聞の「私の履歴書」で慶応大学の加藤寛名誉教授が登場しましたが、その中で生産性運動に従事したというくだりがありました。それは、先生が助教授時代に生産性青年教室や労働大学の講師として、北海道から九州まで、全国各地を講義して廻った。それを我々は関西で展開していたということですね。基本は4泊5日の合宿研修です。田辺青少年スポーツセンターとか、淡

路青年の家とか、福井の芦原青年の家とか、そういう関西の費用の安い研修センターを借りて開催しました。

**岩田** 対象はどういう人たちだったんですか。

**辻本** 企業の現場リーダーですね。職長とか、班長とか、それから労働組合の執行委員とか、そういう人たちが1回当たり50～60名、年間4、5回やっていました。

**岩田** 例えばどういう内容になるわけですか。

**辻本** 先生の名前で言いましたら、大阪大学の内海先生とか大阪府立大学の音田先生、日本賃金研究センターの金子先生、孫田先生、楠田先生、関西学院大学の武田先生、元三菱電機で教育部長をされていた上原先生、労働評論家の矢加部先生などです。われわれ生産性本部の職員も「生産性運動」などのパートを担当しました。

内容は、日本経済の現状などの講義もありましたが、青年教室の場合は、働きがい・生きがいとはどんなことか、チームワークとはどんなことかということが中心でした。やっぱり職場のリーダーの人たちですから、どんなふうにしてみんなを引っ張っていったらいいのかというようなことで悩んでいるわけなんですよ。そういう悩んでいる人たちに、仕事とは、働きがい・生きがいとはこういうふうにと考えたらいいいのではないか。そのころはどちらかというと、仕事はつらいから仕事以外のところに生きがいを求めるんだというような思想もあったわけですが、そうじゃないですよ。やっぱり仕事の中にこそ生きがいを求めてやっていくことが大事なんですよというようなことをグループ・ディスカッションや発表を通して気づいていってもらおうという内容でした。

朝は6時に起床して、自分のベッドのシーツと布団をきちっと畳んで、それからランニングをして、ラジオ体操をして、「生産性の歌」というのを歌いました。「あしたは今日より、昨日より」という、あれは生産性の精神なんです。そういう歌があったんですよ。今、もうだれも覚えていないですけど、4泊目最後の夜はキャンドルサービスをやって、キャンプファイヤーをやったこともあります、5日目のお別れのときは、「一期一会」、この出会いを大切にしましょうみたいなのをみんなで朗読して別れていくという、ある意味では感動もののプログラムだったんですよ。

**脇村** そういうプログラムというのは、東京のほうからある種のノウハウが伝わってきたわけですか。それとも作られたのですか。

**辻本** 東京のほうからも流れてきましたし、我々で考えて作ったものもあります。最初の頃はそういう事業には補助金が出ていたんです。案内状印刷発送費とか講師費とかは補助の対象だったと思います。

**岩田** 補助というのはどこからの補助？

**辻本** 我々の場合は東京の日本生産性本部からです。でも、日本生産性本部には、たぶん通産省から補助が出ていたのではないかと思います。生産性運動を全国的に展開していくという意味で。労働大学と生産性青年教室については、ごく一部ですけど補助があって、だから安くできていたと思います。



久本 その場合、ディスカッション形式で、グループで話す時間とか、自分たちが報告する時間とかも入っているのですか。

辻本 そうというのは積極的に取り入れましたね。やっぱり発表してもらおうというのは大事です。発表することによって講義が自分の身に着いていくというのか、聞いているだけでは右から左なんです。だから、ディスカッションを必ずしてもらって、それをまとめて発表していく、これの繰り返しみたいな。それがリーダーとしての訓練の一部になっているわけです。

久本 それは辻本さんが入る前からやられていた……。

辻本 そうです。昭和41年からそういう活動が始まっていたようです。

久本 こういうものは現在でもまだありますか。

辻本 もうありません。

久本 いつぐらいまで。

辻本 昭和60年頃までかなと思います。

久本 だんだん、はやらなくなってくるということなのですか。

辻本 それはありましたね。やっぱり現場に人がいなくなってきた。

久本 はいはい。やっぱりオイルショックのあとからずっと人を採らなくなってる。

辻本 それと、思想教育というのですか、それが大体終了したみたいな感じじゃないでしょうかね。

久本 もうあまり意味がなくなってくるということですね。

辻本 はい。以前は労労対立みたいなものがあつたけど、大体決着がついていったという時期と重なっていると思いますけどね。

脇村 これの参加者を募る場合は、組合を通してという形なんですか。

辻本 組合の執行委員は組合を通して、会社の場合は会社の人事のほうへ案内状を送って、それで応募してきてもらうということです。

久本 そうすると、組合から来た人と会社から来た人が一緒のグループでやるわけですか。

辻本 そうです。会社のほうが多いですから、適当に組合の人を入れていくようなグループ分けをしていました。労働大学は組合の人ばかりですけど、青年教室というのは職場リーダーということですから。

久本 中心がね。でも、職場リーダーなら、なぜ組合の人が入るのだと、むしろ思いますよね。

辻本 組合のほうから派遣されてくる人もいますのでね。

久本 その辺、普通分りにくいですね。職場リーダーといたら会社の人という意識が何となくあるけど、どうして組合の人が入るんだろうという気がします。割とそれは自然な感じなんですかね。

辻本 そこが結局、日本の労使関係の接点になっているわけでしょう。一面は組合の職場委員、一面は会社の、管理者にはなっていないけど職長や班長などの監督者です。ここが

いちばん、「おまえは組合なんか、会社なんか」と言われて悩んでいる層なんですよ。付加価値を向上させるときは一体となって協力していかないかん、配分のときにはきちっと交渉して妥協していかないかんということですから、そこのはざまで悩んでいる層なんです。

だから、思想的にはあまり、会社だとか、組合だとか、そういうものに異質感はないと思います。組合から派遣されたのか、会社から派遣されたのかというだけの違いですから。

**久本** ただ、その辺がヨーロッパの人には理解しがたい点でしょうね。今のは青年教室のほうだと思うんですが、労働大学というのは。

### **労働大学 労組国内視察団**

**辻本** 労働大学はやっぱり思想性が強かったように思いますね。産業民主主義の考え方、労使は闘争する関係ではなく、協力と対立の側面があるが、基本的には信頼と協力関係をつくりあげることが重要であるという考え方を講師の先生方に説いてもらいました。

**久本** これも合宿ですか。

**辻本** 合宿です。3泊4日とか、4泊5日とか。労働組合のトップリーダーの人にも講師に来てもらいました。この前の話で出てきた関西電力労働組合の片岡委員長とか、松下電器の高畑委員長、ゼンセン同盟の山田大阪支部長などです。

**久本** これも年に4、5回やられたのですか。

**辻本** これは3、4回もなかった。年2回、春、秋です。

**久本** 最初にそこを担当になって、ずっと……。

**辻本** それがしばらく続きましたね。労使関係とか、労働組合活動とか、5年ぐらいやっていたと思います。労使関係の実態調査もやりました。

**久本** そのあと、だんだんほかのことをやるように変わるわけですね。

**辻本** そうですね。75年に企画組織部が新設されそこに移って、財界セミナーとかK P C NEWSとか海外調査団、社内起業家塾などをやりました。

**岩田** 元へ戻るのですが、労組の国内視察団とかがありますね。これはどういう内容ですか。

**辻本** 労働大学は1か所で合宿でやっていますが、国内視察団というのは、労働組合の役員10名から15名ぐらいのメンバーで、東京のほうへ行ったり九州のほうへ行ったりして、労働組合を訪ねたり企業を訪ねたりして勉強していく旅で、視野を広げようという活動の1つです。これも盛んにやっていましたね。

**脇村** こういう労働関係のプログラムでは、海外は行かなかったのですか。

**辻本** 年表で見てお分かりのように、海外も時々は行っていますが、そんなに数はありません。海外は費用が高いですから。だから、委員長だったら行けるかもしれないけど、執行委員の人に50万とか100万とかは、なかなか。

**久本** 組合ですものね。それはちょっと、なかなかということなんでしょうね。

岩田 国内視察団のメンバーといえ、委員長クラスじゃなくて。

辻本 もうちょっと若い層ですね。

岩田 例えばどの辺の層？ 職場クラス、あるいは中央。

辻本 支部の三役や中央執行委員クラスです。

久本 3泊、4泊という感じですか。

辻本 月曜日に行って、金曜日に帰ってきたのと違うかな。けっこう長かったですよ。4泊5日です。僕は「出張費がたまるな」とか言うて喜んでたんです（笑）。今やったら身体がえらいですが、そのころは若いから、お金が浮くほうがうれしかったです。小遣いができたなといって（笑）。

大体、会社の寮とかに泊まるんですよ。今はもうみんななくなっていますが、東京なんかでも、関西電力は関電クラブ、高島屋は無尽荘など各社とも出張者用の宿泊施設を持っていたんです。そういうところに安く泊めてもらって、できるだけ経費を安くするようにしました。

岩田 そうすると、もちろん訪問した先で交流してディスカッションということになるんでしょうけれど、そればかりになるわけですか。例えば労働大学のディスカッションであるとかいうようなことは。

辻本 あんまりそんな堅いことはやりません。訪問して、工場見学して、テーマ、例えば公害対策とか福祉政策とかに沿った取組みの話を聞きます。夜はアルコールを入れてメンバー間で経験交流します。先生もおりませんし、仲間内ばかりやから気楽で楽しい旅です。

脇村 視察団で行った人が、横のつながりが強まるという効果はあるわけですか。

辻本 それはあると思いますね。意識的にやったわけじゃないですけども、何か聞いたときはすぐ電話で「きみのところ、どうなん？」という関係はすぐでき上がっていきます。効果は絶対あると思います。今は、国内チームははやっていませんけど、海外チームなんかは意識的に同窓会組織を作って、異業種交流を継続するようにしています。それがむしろ価値の1つですよという働きかけをしています。

久本 労働組合の視察団など、本来だったら組合のナショナルセンターがやるはずなのにという気がちょっとするんですよね。組合の中の交流といたら、組合がやってしかるべきなのに。

辻本 考えたらそうですね。今やっている労働トップフォーラムでも、労働組合リーダーばかり集めてやっています。まあ、こういうのは生産性本部の方が得意だったということもあるのかな。見てみると、講師や訪問先との折衝や旅のアレンジなどは生産性本部の職員のほうがたけているという感じがしますよ。

連合が誕生したときに、労働トップフォーラムというのを一緒にやったんです。両方から委員が出てきてやるわけですけど、やっぱりそういうのは我々は割合うまくやるんですよ。組合の人というのは、理屈は立ちますけども、例えば列車の手配がきちつとで

きているとか、相手さんにきちっと訪問の内容が伝わっているとか、そういうことにあまり気が回らないような仕事のしかたをやっています。結局我々のほうが上手くやります。案外面倒なんですよ。人数を点検するとか、座席の配置をどうするとか。相手のところへ行ったら、労働組合の人は事前の準備もせえへんもんやから、「どうなるの」というような感じになるけど、我々はそういうのを毎日のように仕事としてるんで、まずこの人にあいさつしてもらって、こっち側は答礼のあいさつをして、最後は締めくくってお礼を言ってお土産を渡すと、こんなのをね。だから、我々が得意だったということと、労働組合のリーダーの育成は我々の生産性運動の仕事の1つと位置づけられていたこと。その上補助金も出たわけですから。労働大学とか青年教室とか国内視察団というのが意識改革には非常に有効だということで。

**久本** 会社の人との関係が、組合ってどうしても反対のテーブルにいるというイメージがあるから、そういうのはしにくいのかな。

**辻本** 組合からすれば、便利屋さんみたいな（笑）。生産性本部にやってもらったら便利やと。

**久本** ありがたいと。

**辻本** そうそう、そう思いますけどね。

**脇村** これは東京も同じようなことをやっていたんでしょうけど、今おっしゃったような労使関係にかかわる部分で、関西に特有の特徴というのはあるんですか。

**辻本** 東京と比較したことがないから、あんまりないように思いますが、東京は割合思想性が強くて、関西はそんな堅いことは言わんというところはあるかも分かりませんね。

**久本** 東京は建前が要るという（笑）。

**辻本** 東京は、やっぱり理論武装をしっかりとしていけないかんというような感じでしょう。関西は、この前吉本さんが言われたように、もともと現実主義でいこうやという風土がありますから、あんまり思想論争とかは好まない風土がありますかね。

**久本** 「そんな堅いこと言わん」ということなわけですよ。

**辻本** ええ。ちょっと東京と比較していないので分かりませんが。

## 労働組合研究会

**脇村** この労働組合研究会というのは、今までの事業とはちょっと違うお話なんですか。

**辻本** 労働組合活動は、いわゆる3層構造というのか、ナショナルセンターのいわゆる連合の労働運動と、産別の労働運動と、企業内の労働運動がありまして、我々は生産性向上運動ですので企業内の活動なんですよ。企業内の労働組合活動をどういうふうにサポートしていこうかと。

それで、労働組合研究会というのは、各企業ではいろんな工夫をしながらそれぞれ活動をやっておられるので、そんな活動をピックアップして、鐘化さんの労働組合活動を報告してくださいよ、住友金属さんの労働組合活動を報告してくださいよというような

ことで、実践事例研究会みたいなものを年間10回ほどやっているんです。労働時間短縮問題についてダイキン労組はどういうふうに取り組んでいますかとか、賃金制度についてシャープ労働組合はどういうふうに関与していますかとか、企業の中の組合活動を紹介していってもら。研究会といっても研究するわけではなくて、活動を発表してもら、それを聞いて意見交換する。松下の労働組合さんが丹波篠山に「ユートピアささやま」という福祉施設を造ったら、1回そこに見学に行こうかとか、そんなようなことなんですけど、我々の1つのねらいとして、いろんな活動を勉強して自分のところの活動のヒントにしておらうと。

これは今でも生産性本部の重要な役割で、労働組合だけではなくて、いろんな企業の研究開発とか、マーケティングとか、生産管理とか、16種類の研究会があるうちの1つなんです。

労働組合研究会を作った背景がもう1つあって、労働組合の会員を増やしていきたいと考えたんです。そのころ、労働組合は産別加盟だったんですね。全繊同盟とか、全金同盟とかの産別単位で生産性本部に加盟してもらっていたんですよ。そうすると、産別みたいなのは数がちょっとしかないから、会員が増えないんですね。やっぱり労働組合活動の中心は単組にあるので、ここを会員にしたいという考え方を持っていたんです。

でも、それは、当時のナショナルセンターの同盟とか産別のリーダーに反対されたんですよ。なぜかという、そんなふうにして生産性本部のメンバーになると、わが傘下の組合が抜けていくんじゃないかとか、そういう活動は産別がやるとか、同盟や総評がやるということなんです。そこで、研究会ならいいだろうと。だから単組を集めに行ったわけです。それが我々の作戦だったわけです。

**久本** なるほどね。勉強会はやっていいと。

**辻本** 大阪同盟の片岡会長なんかが単組加盟に反対していたんですよ。生産性本部に同盟として入るとるんだから、同盟が産別の組合や単組へ案内すると。でも、これでは会員が増えない。実際、我々の活動は単組ですし、同盟が案内してくれるかという、そんなことしてくれへんのですよ。やっぱり直接ストレートに案内をしていきたいということで。

事業の案内はしていたんですよ。大阪府など各府県が労働組合名簿を作っていましたから、それをもってDMを作って案内していたんですけど、会員になるということについては反対があったのでできなかった。それで、この労働組合研究会を作った。そのときに、60〜70の組合がメンバーになってくれました。

**久本** 大きいですね。

**辻本** 単組はそういうことを求めていたんですよ。今もずっと続いています。今、200組合ぐらいメンバーになっていますし、K P Cの労働組合事業の中心になってます。

**岩田** もともとこれは組合がやってしかるべき話ではないかという先ほどの話に戻っていきんですけど、研究会には幾らか出すわけですか。

辻本 はい、参加費を。

岩田 それでもなおかつ組合が情報交換を求めているということなんですね。会員の加入を増やすということは組合としては別としても。

久本 とても面白いですよね。お話を伺ってなるほどなと思いましたよ。恐らく組合組織だったら、つまり産別の壁があるし、同じ産別ならまだできて横はどうなっているのというところになると分からないし、上を通してというのは、そんなことやってられないよという。

辻本 どちらかというと、ナショナルセンターは政治活動に走りがちでしょう。選挙運動が中心みたいになってますやん。

久本 そうそう、選挙ばっかりやっているじゃないかと言われるんで（笑）。すごく新鮮でした。そういう機能なんだと思って、納得しました。

辻本 ただ、事業の参加費は、高い、高いと言われますね。

久本 幾らぐらいなんですか。

辻本 例えば、10年ほど前に平成労働大学というのを4泊5日でやったんですけども、これが交通費宿泊費込みで15万ぐらい。連合とか産別もやっぱり教育活動をやっているんですけど、ものすごく安いんですよ。それに比べると生産性本部の場合は、一応その事業で収支を合わせるということを基本としていますから、連合や産別がやるものに比べてどうしても高くはなるんですね。労働トップフォーラムでも、1泊2日で3万円なんですよ。これが高いと言われて。組合の人はどういう計算をしてるのかなと僕はいつも思うんですけども。1泊2日でパーティもついて、講師もいっぱい来てもらって、ホテルでやって、3万は高いと言われるもんやから。連合や産別は、本当に実費程度でやっているんですよ。講師代とか会場費とか、皆、組合費で賄っている。うちはその事業で収支を合わせるということでやっていますから、比較すると高くなる。

岩田 幾ら高いといっても、やっぱりそれを求めているという。

辻本 それはそう思いますね。

久本 価値があると思っているわけですね。

辻本 求めてないやつもありますけどね。うちが企画して、なかなか人が集まらなくて失敗したものもあります（笑）。

久本 それは企画力の問題だ（笑）。

辻本 そうそう。勧誘しまくって、「またか。ええかげんにせえよ」と思われているかもしれない（笑）。

脇村 平成労働大学の場合に、お金がなくても人が来るというのは、プログラムの何にいちばん魅力を感じて来られるのですか。やっぱり講師とか名前とかですか。

辻本 平成労働大学は長続きしませんでした。5年やって終わったんですけども、講師とかはないんですよ。労働組合活性化というのが労働組合のリーダーの共通の悩みなんですけれども、もっと厳しい環境に置かれて頑張っている人たちは全国にありますよ、村

おこし、町おこしリーダーたちは、お金もない、人もいない中でやっていますよと。そういうところを訪ねて、労働組合はまだ恵まれている立場じゃないですかと。逆境を逆手に取るというのか、そういうアイデアをもらってやってみましょうというのがコンセプトなんです。

それは割合受けて、参加した人は「よかったな」と言ってくれていたんですけども、なぜ途中で挫折したかという、皆どんどん時間のゆとりがなくなっている。財界セミナーでも最初は3泊4日でやっていたのに、宿泊もせずに2日間になるとか、海外チームでも昔は1か月から1か月半ぐらい行っていたのに、今は10日取るのが精一杯みたいなことになっていて、時間が取れない。それなら簡単にしたらいいのかというと、よさが追求できない。これはずっとジレンマですね。ただ、ものすごく組合は忙しくなっている、3泊4日や4泊5日というのはとてもじゃない。それで参加できるのは自治労や関電、松下、NTTなど関西では5、6組合ぐらいしかない。

### 生産性ハンドブックQ&A

**久本** 『生産性ハンドブック』というものを76年に作られているということですけど。

**辻本** これは、その当時組合は総評系と同盟系に分かれていまして、同盟系は経営に理解があるというのか、労使協力してやっていくという路線。総評系でも、大手は別として、中小の全国金属とか合化労連とかは徹底的に闘うぞという、春闘盛んなころですわ。物価もどんどん上がって、オイルショックもあって、30%、40%の要求をしていた。このころ、総評系の組合のほうが賃上げ率が高いというのが2、3年続いたんですね。実態はよく分からないんですけども、新聞に発表される数字が総評系のほうが高い。それで同盟系の組合が、「生産性運動に協力しているのに、何でおれたちのほうが賃上げ率が低いんや」ということで職場を抑えるのが難しいという状態になったんです。生産性運動としてその問題にきちっとこたえていかないかんで、職場委員の人たちが答えられるハンドブックを作ろうやないかということで、何名かの人たちが集まりまして、簡単なパンフレットですけどQ&Aというのを作って、答えられるようにしました。

**久本** これは何ページぐらいのものなんですか。

**辻本** 文庫版で120 ページぐらいのものです。

**久本** どういう内容になるんですかね。

**辻本** 職場の人間関係とか労働運動、賃金・雇用、人生など職場委員の日頃の悩みに答える内容です。

**久本** 具体的な質問ですね。本当にQ&Aで、それに対する答えがあるわけですね。

**岩田** 質問はどこから作り出すのですか。

**辻本** それは、若手懇談会といって、青年教室に参加するようなメンバーに集まってもらって、こんな問題で困ってるねんというのを出示してもらい、それに対する答えを作っていたわけです。

久本 会社の人事の人たちの若手を集めて。

辻本 はい。人事と組合の人も入っています。これは座談会のメンバーです。

久本 組合もありますね。全金同盟、武田の組合の人、関電、大丸の組合の人がいて。

岩田 若手懇談会の出席者。なるほど、これは作れるわ。それで、質問を出して、こういう観点で答えたらいいんやでということをこの若手のほうから言ってもらうわけですか。

辻本 若手は悩んでいるほうですから、なかなかそこまでは。

岩田 なるほど、質問が。

辻本 ええ、質問をピックアップする。それで、自分はこういうふうにと考えると、ああいうふうにと考えると、いろんな考えを寄せ集めて、それをまとめるのは大体事務局の我々です。

岩田 それをどういう方向でまとめていくかというのは、企業の部課長たちから。

辻本 そうです。生産性ハンドブック委員会の委員の人達が、このあたりでええのと違うとか。委員会のリーダーのダイハツ労働組合の浅野委員長と、日立造船の人事部長をやっていた浄弘さんが労使のオピニオンリーダーでした。一応原案を作って持っていったら訂正されて、こっちへ持っていったらまた訂正されて、なかなか意見が一致しない。もう録音して行きますわとか言うて（笑）。そんなこともありましたね。

久本 こういうのは日本生産性本部のほうでも……。

辻本 Q&Aは作ってないですけど、労使関係で調査をしてまとめたものとか、いろんなものはどんどん作っていました。「労使関係白書」をずっと作っていましたし、「賃金白書」も作っていました。労働大学のテキストとか、労使協議制のパンフレットなど次から次へと作って、どんどんどんどん発信していました。

久本 やっぱそういうのを参考にしながら作るんでしょうね。

辻本 そうですね。

久本 Q&Aは作っていないんですか。

辻本 見たことがないです。

岩田 これは非常に現場的ですわね。日常に密着した。

辻本 これが関西流といえば関西流かも分かりません。

岩田 大きな白書は作らないで（笑）。

辻本 そうそう、指数を言うたってしゃあないやんかと。やっぱ生の質問に答えられないかんのと違うのと。

久本 これはどれぐらい期間をかけられたんですか。

辻本 約1年です。

脇村 これは、76年前後の特有の状況に対応してという話ですよ。

辻本 そうです。第1次オイルショックが73年で、74年には消費者物価が20%以上上がった。春闘も実際の妥結率の2倍ぐらいの要求をしていました。大体15%で収まると思ったら要求は30%とか、そんな時代でした。一発回答で妥結したら闘争してないのと違うかみた



いな雰囲気があって、3回、4回と交渉を重ね、労使間の開きが徐々につまってくるという、そういう春闘でした。

## 企画組織部へ異動

久本 それでは企画組織部でのことに移りましょう。配置転換には何か意図的な意味合いがあるんですか。

辻本 それはちょっと聞いたことがないから、何でもか知りませんが（笑）。

吉本 いや、特に企画組織部のほうへ替わってもらったのは、生産性運動でやらなくてはならない方向の中でいろんなことをやってもらって経験をつまそうということだった。大きな時代要請にうちの組織がこたえておるかどうかという点から、重点事業とか大きな方向づけに関与してもらいたいというのがあったわけです。それで、組織というほどでもないけども、そちらへ回ってもらったわけですよ。

岩田 そこで質問ですけど、最初、30・30 で工業会と分かれていた感じで、労使関係課が生産性の仕事の50%をしている。企画組織部に替わられたこの当時の陣容というか、業務の割り振りというのは。

辻本 60人のうち、情報センターへ5、6人行きましたから、55名前後じゃなかったかと思いますがね。総務課、経理課、企画課、労使関係課、産業技術課、経営相談室、それと高等技術研修所に分かれていました。そして、75年に組織替えがあって、企画組織部が新設され、私はそこへ異動になりました。部長は宇埜さんで、中森さん、安岡さん、森田さんなど7～8人の部でした。

久本 経営相談室は5、6名と言われましたけど、何時ごろからあったんですか。

辻本 コンサルは割合早かったですね。

吉本 関西で経営コンサルタント養成講座がスタートしたのが1961年です。コンサルタント養成というのは、普通の経営指導員というコンサルではなしに、日本の経営を立て直す根幹事業にしようということで全国的な事業として展開したんですよ。その関西版を我々が担当したわけですね。

久本 それでは、できて5年目ぐらいからずっとあると。

吉本 言ったように非常に大きなやつで、今までの能率コンサルタントではなしに、生産性精神の経営指導というかコンサルティング活動をやろうということで。あれは1年間コースですか。

辻本 昔はね。今はとても1年間もちませんが。

吉本 1年間コースでべったりと、全国から集めて、その訓練計画に応募して入ってやったんですよ。それが今、独立している人が随分おるわけですね。

久本 そこから独立してコンサルタントをやっておられる。

吉本 そうそう、それが目的でしたからね。K P C専属のコンサルタントもいますが、本来は日本全体の新しいコンサルティング活動を確立しようというために、全国プロジェク

トとして開始したんです。そこへ関西の人も随分参加して、しかもその中でお抱えのコンサルタントはうちに残ってもらって、彼が言うように5人ないし6人のスタッフでやって、あとは民営でどんどん繁盛してやっている人もおるわけです。

久本 なるほど、母体みたいな感じですね。

吉本 そうそう。日本能率協会とかもコンサルタント養成のためのいろんなことをやっておられるんですが、今言う生産性のコンサルタント1年コースを出た、そういう目的のところへ参加された人が……。あれは何年続いたかな。だいぶん続きましたな。

辻本 つい最近まで続いていましたからね。現在も期間を短くして継続しています。

岩田 島本先生も。

吉本 彼も1年間の東京の経営コンサルタント養成講座を出ているわけですよ。

久本 話を戻させていただきたいんですが、企画課組織部というのは新しく作ったと言われていたんですが、これは労使関係課から分かれたという感じなんですか。

吉本 新設だけど、そのために新しく雇ったわけでもないからね。やっぱりそういう要請にこたえて組織替えしたときに、辻本さんには中心になってやってもらおうと考えたわけですね。

脇村 財界セミナーはいつから始まったのですか。

岩田 昭和38年ですか。

吉本 そうそう、これは古いです。

久本 それはもともとどこでやっていたんですか。

辻本 企画課じゃなかったかと思います。

吉本 はっきり言ったら、担当してもらうグループで仕事を便宜的に分けていただけて、辞令を出して「何とかを命ず」というようなことではなしに、どうしてもこの部門で1つの力を入れてもらうグループを彼を中心に発足せないかんということでやっていますから、大組織論から何々の議決でやるということではないんですよ。しかし、企画組織部のリーダー的なということでこの人にやってもらったのは間違いない。

久本 最初は、「これもやって」みたいな感じで、財界セミナーなどをやっていたんだけど、もうそれでは回らないから、ちゃんとした組織にして労使関係と別の柱を立てていくという感じですか。

辻本 そうかも分かりませんね。「KPCニュース」とか「財界セミナー」とか「調査団の派遣」とかという仕事がまとまって企画組織部の中にありましたね。あと、中堅企業のための会員集会などもこの部門でスタートしました。

久本 そういう仕事も、ちゃんと専門でやってもらう人を配属しないとだめだということなんですね。そうすると、配置替えとはちょっと違いますね。

吉本 大げさにいえば、戦略的なことで一つの基本的な姿勢はだんだんこの動きの中で出てきますから、そういう観点から絶えず目配りしてもらう人たちを作っていかないと、単に仕事があるからおまえ担当せえということだけでは済まなくなっただけで、それで出て

きたわけですね。軍隊でいえばサブ本部みたいなものですから、戦闘ばかりやっている活動じゃなしに、もっと大きな背景で、時代の流れをみて戦術的な考慮を入れながらやる司令塔がないといかんということです。

**久本** 人数を伺っていると、工業会よりも生産性本部のほうが多くなっているといってもいいんですか。労使関係課は6、7人ですね。経営相談室が5、6人で、企画組織部が7、8人で、工業会が7、8人といったら、生産性本部のほうが大きくなっていますよね。

**吉本** それは多いでしょう。真っ二つの25・25ということはないですね。

**辻本** 企画組織部に中に工業会の仕事も含まれていましたし、工業会には、あと、高等技術研修所という大きな活動がありました。

**吉本** 技術者の夜間学校です。これは平常業務のほうが相当ありますからね。

**久本** 今もあるんですか。

**辻本** いや、もうなくなりましたね。もう夜間に勉強するという人がいなくなった（笑）。

**久本** 確かにね。

**辻本** あのころは阪大とか京大とか、錚々たる先生方がここへ来て教えておられた。大阪ガスとか、関電、久保田鉄工、東洋ゴムなど関西の大手企業の主として高卒の技術者が研修生でした。

**吉本** 今言ったとおり、工業会というのは名のとおり工業教育で、産業界の要請を受けて、実務者と中核になる人を養成しようということで、高等技術研修所というものを始めたわけですよ。これは夜間学校です。勤めている、今後中核現場指導者になってもらいたいという人を対象にやろうとしたのが工業会の高等技術研修所で、最盛期は600人ぐらいおりましたな。

**辻本** いましたね。運動会もやっていましたものね。大阪ガスの今津の運動場でやっていました（笑）。

**吉本** これは全国でも珍しいんですよ。考え方だけじゃなしに、そういうものにふさわしい指導層の人を自ら手掛けて養成しよう、あるいは預かって育て上げる、こういう動きは前からあったわけです。工業会はそれを工業教育面で生かしてやっておったわけです。それで、生産性のほうは、日本の経済活動を新しく築き上げるという志高く、ずっといろんな展開をしているわけです。工業会のほうでもやらせて、生産性のほうでも実務面でのいろんな問題に対応することは絶えず一般事業としてやっておるけども、もっと組織的あるいは戦略的にやろうとするためには、いわゆる参謀本部的な活動も含めてやってもらわないかんということで、企画組織部という組織を作り上げて、そのときの中核者になってもらったということですな。

## 和英対訳ミドルが書いた日本の経営 社内起業家塾

**久本** 具体的に84年からされている主要なことがいろいろ書かれているのですが、これについてちょっと説明していただけますか。

**辻本** 私として印象の鮮明な仕事の1つがここに書いている『和英対訳 ミドルが書いた日本の経営』で、この頃日本の経営が世界でものすごく注目されていたんです。それで、日本へ来る外国の人から「日本の経営って何でこんなうまいこといくんですか」とか、あるいはこちらから行っている駐在員の人たちが聞かれるんですよ。けど、上手く答えることができない。何でうまいことっているのか、分からへんわけですよ。そんな問題に答えないかんというので、神戸大学の加護野さんがリーダーで、各社の人事とか教育とかの課長さんクラスに集まってもらって、「何でやろう、どう説明したら分かるんやろう」と。いわゆる日本の経営を説明するためのハンドブックを作ったんです。これは外国の人に説明するために作ったんで、日本語だけではあかんというので英語をくっつけました。日本経済新聞が面白そうだと注目し、「和英対訳 ミドルが書いた日本の経営」と題して出版されました。

**脇村** これは恐らく図書館かどっかに入っていますね。

**辻本** 入っていると思います。

**久本** ちょっと探してみたらいいですね。

**脇村** そうですね。非常に興味深いですね。

**辻本** この本は割と売れました。韓国語やアラビア語版もできました。その印税で、書いた人でアメリカへ視察団を作って行こうやと盛り上がりました。それで、自分が海外へ行くためには会社のだれを口説いたらええのかとか、作戦会議もやりました。それが「訪米経営戦略調査団」です。

**久本** なるほど、これは印税で行ったわけですね。

**辻本** いや、もちろんそんなものはいけません（笑）。このときに、書いた人で行こうやという相談をしていたのに、書いた人で行けたのは1人だけやったんですよ。やっぱり海外視察団というと、会社の選択基準はちょっと別になるんですな。最初の意図どおりやったのは、加護野さんと私だけ（笑）。会社の執筆メンバーでは1人だけ、積水化学の村山さんが参加しました。それも、別の人が人選されていたんですが、その人が急に行けんようになったからです。

GEとか、IBMとか、ヒューレットパッカードとか、スリーエムとかアメリカのエクセレントカンパニーにいきました。

その頃の日本は新規事業のブームでした。これまでは本業で発展してきたけども、いつまでも本業で会社を支えていかれへんから、新規事業を作り出して会社を持続的に発展させていかないかん。しかし、新規事業を担うリーダーがいない。企業家的ミドルというやつですな。サラリーマンはぎょうさんおるけども、いろんな壁を乗り越えて事業を作り出していくという人は育っていない。どうすれば新規事業が成功するのかという問題意識を持って行きました。

スリーエムなんかは本当に上手くやっていました。あのとき聞いたポストイットの話には、みんな感激したんですよ。失敗から出てきた事業ですからね。新規事業にまつわ

る話をいっぱい聞いたんですよ。密造酒とか、ブーツレグとか。とにかく隠れて研究するんですよ。ヒューレットパカードで聞いた話は、この事業は開発したらあかんとトップが厳命したけども、事業部で隠れて開発して、3年ほどたったら新規事業として立ち上がってきた。それを知ったトップが「よくおれの反対を押し切ってやった」と言って不服従憲章を与えたとか、そういう話を聞いたんです。これやこれやと。やっぱりこそっとということが大事やとか、いろんな壁を乗り越えてやっていかないとかね。こういう文化を作っていくと。また、そういう型破りな企業家的なミドルを育成していく必要があると考え、帰ってから1年ぐらいかけてプログラムづくりをやりました。

**脇村** そういう意味では、すごく先見的なことをやっておられたんですね。

**辻本** と思いますけどね。こんなのやっているところはなかったですもの。そやけど、これはどちらかというと失敗に終わった事業の一つだと思います。うまくいかなかったですな。15年ぐらやりましたけども、卒業生で新規事業を成功に導いたのはJRから参加した長谷川さんぐらいです。彼は、京都で廃線跡を利用してトロッコ列車を立ち上げました。嵯峨野観光鉄道です。

**久本** 山陰線のあれですか。

**辻本** あれです。ほかは、このプログラムで考えたものもあるし、会社でやっている新規事業企画を持ち込んだものもあるけども、ことごとく失敗したと言ってもいいですからね。

**久本** うまくいくのなんて一部ですよ。ほとんど失敗しているのですからね。

**辻本** 講師には一橋大学の野中教授や伊丹教授にもきてもらいましたが、東京の先生方からは、よくこんなしんどいプログラムやってるなあと感心されました。講師は、神戸大学の加護野教授、当本部の川島コンサルタントなどと、企業経営者でした。金井一頼先生や金井壽宏先生も加わってくれましたが、関西の人は、先生に対して割合遠慮がないところがあるんですよ。しかも新規事業担当となるとある種はみ出し者のような受講生もいて「おまえら経営が分かるんか」みたいな態度ですわ。「おれたちが教えた」とか生徒に言われて（笑）、なかなかハラハラドキドキの研修でした。

**岩田** その辺なんですけど、生産性本部のやることの限界がその辺にあるのかなと。それはどうお考えになりますか。

**辻本** 新規事業なんかは絶対に限界がありますよね。企業機密ですもの。それをこの研修限りの話にして、お互いに知恵を出し合いながらやっていくというものです。それから、それはあくまでも本番じゃないんですよ。シュミュレーションなんですよ。

**岩田** 生産性本部がやっていることはね。

**辻本** 本当に事業を開発する場合は、教育をやってる余裕はなくなるわけですよ、企業の中で専門の部門を作ってそれに専念しないと。だから、ここに持ち込んでくるのは架空のテーマとか、出してもいいようなものなので限界がある。それから、新規事業に投入されている人材というのは、企業の中では傍流の人が多いいという感じがしましたね。や

っぱりエースは本業に投入されていて、ちょっとこっちでもやってみるかという人たちのような感じがしました。本当に力があるかないかは別ですが、人事部門などからはそのように見られている人が多く、そういう意味でも限界がありますね。

## 労働トップフォーラム

**久本** それをやられて、90年には労働トップフォーラムを開始された。これは90年に始まったということなんですか。

**辻本** 90年に連合ができたんですね。そのときに、初代の連合大阪の会長に就任された石原さんと、事務局長をされていた今の会長の伊東さんと相談して、これを一つの契機として労働組合のリーダーがきちっと勉強する場を作らなあかんなど。経営者は毎年財界セミナーで勉強している。ああいうものが労働組合のリーダーも必要なのと違うかと。労働組合事業を担当していた鶴房君と伊東さんと3人で新世界の割烹博多で構想を練りました。異業種の組合リーダーが裸になって議論しようと、旅館での泊まり込みのセミナーを企画しました。

生産性本部も労働組合活動をサポートしていくためにはリーダーの能力向上が重要だということが分かっていましたし、しかも財界セミナーというのが一方にありましたから、それを参考にして作ろうやないかということのできたのがこれですね。これはそれからずっと続いています。

石原さんも伊東さんも、同じ問題意識やったと思うんですよ。組合リーダーは発信はせないかんのやけど、インプットする場がないですわね。しっかりと勉強するという場が。

**久本** これも本当は連合大阪とか組合がやるべきなんですね。だけど、やっぱり組合はやれないんでしょうね。

**辻本** そう思いますね。どこにもないですものね。関西生産性本部が働きかけてできたから、関西だけにある。連合は北海道から九州まである。生産性本部も北海道か九州までブロック単位にある。しかし、どこにもこのようなフォーラムはないんですよ。

**久本** これは関西だけですか。

**辻本** ここだけです。1つは財界セミナーがあったということと、やっぱり我々が問題意識を持っていたということが大きいのと違いますかね。

また、連合発足と同時に近畿2府4県の連合は全部関西生産性本部の会員になってくれたことも大きかったと思います。連合には自治労や日教組など生産性運動に反対していた組合も合流しましたので、他のブロックでは生産性本部の会員にならない連合も沢山ありました。大阪同盟の書記長をしていた本田さんなんかが、合併の条件の中に生産性本部の会員になることを加えてくれたと聞いています。

**脇村** 財界セミナーも関西だけなんですか。

**辻本** これは名古屋にもあります。中部生産性本部と中部経済同友会が共催しています。

**吉本** 経営者セミナーというのはどこでもやっていたし、今もやっているわけです。この財界セミナーの特別なねらいというか、我々が意欲を持っておったのは、全国にないからやったというけど、ねらいは決して経営者の学校ではないんですよ。新しい日本経済のしんばり棒になるような経営層を作ろうと。ところが、そんなのは学校というものではないということで、財界セミナーを始めた。それで、労働関係でもこんなねらいでやりたいと言いだしたのが、石原さんなり、伊東さんだと。そういう意味なんですよ。

**久本** 前にお伺いしたのですが、関西の財界セミナーの特徴は、組合の人がオブザーバーで参加することだという。やっぱりそこでそういう経験を踏まれて、それがいいのだろうということなんですね。

**辻本** そう思います。

**吉本** そうそう、その労働版がぜひ要ると。そのとおりです。

**久本** これは去年、私も参加しましたからよくわかりますが、やっぱりそういう経験がすごく大切なんでしょうね。

次に、97年に今度はマネジメント・スクールを開設されているということなんですが、これは具体的には。

#### KPCマネジメントスクール

**辻本** 50周年を迎えて生産性運動というものが再び大事やなと思いだしているんですけども、この頃は、労使関係という大きなテーマは日本全体としてほぼ解決して、生産性運動というようなものが意識の中から消えていつている時代だと思うんですね。我々としても、生産性運動というよりも、このK P Cという組織が発展していかないといけない、そのためには新しい活動をしていかないといかん、何か事業を生み出して収益を上げていかなければいかんという意識が強くありました。

先ほどの社内起業家塾もそうですし、マネジメント・スクールもそうでした、何か人材育成で求めているものはないかなと。このときは既に東京では経営アカデミーをやっていたんです。それで、東京から関西へ転勤してきた人が、「東京でアカデミー受けたんですが、関西でも同じようなものがないんですか」と。

**岩田** 今のお話は受講者ですか。

**辻本** 受講者です。そういう声を聞きまして、重要な事業開発テーマになるなど。それで、この頃は関西の先生がけっこう東京のアカデミーのコーディネーターなどをやっていました。マーケティングの専門家である大阪大学の大沢教授が東京の経営アカデミーの学長をされていたんで、小橋君と一緒に、「関西でもこういうニーズがあるのでマネジメントスクールをやりたいんです」と相談に行ったら、「関西では無理です、まず市場がありません」と。その次に、「ビジネスマン相手に教えられる人がおりません」と。その証拠に、私は阪大で社会人を対象としてマーケティング講座をやっているけども、参加しているのが5社だけです、もうこれ以外に需要はないんですよと言われた。教える人も

おりません、社会人を相手にマーケティングを教えられるのは私と、関学にいる私の弟子だけですと。

いろいろ探っていくと、確かに需要はそんなにあったわけじゃないけども、神戸大学の加護野さんや石井さんなど関西から東京のアカデミーに教えに行っているわけですから、教えられる人はいるということが分かって、あとは需要を開拓していったらいいんやということで、経営戦略と営業と技術と人事の4つのコースをスタートさせたんです。これは今もK P Cの中心事業の1つです。

**久本** 時間的にはどれくらいのコースですか。

**辻本** 20日間です。東京は1年やっているんですけど、関西はとても1年はできないと分かりましたので、6か月間で20日、仕事をしながらやってみようということで、今もそのパターンは変わらない。8月に開講して2月か3月に終講、プログラム上は20日間ですが、自主研究がけっこうありますので、実際には40日ぐらiyorっている感じがしますけど。

**脇村** 何時から何時までやるものなんですか。

**辻本** 大体、朝から晩までやっています。あるいは、合宿というのもけっこうあります。我々は異業種交流というのを事業のコンセプトの1つにしているんですね。勉強するだけでなく、飲み会なども意識的に組み込む。だから合宿を多くしています。最近は大学をはじめいろんなところでビジネススクールができてきましたから、受講生の取り合いみたいになっていると思いますけどね。

**久本** 京大も作りましたしね（笑）。

**辻本** そうですね。市場が十分でき上がっていないですから、皆苦勞されていると思いますけどね。それに、修了しても、企業がそれを評価してくれないみたいなどころがあるでしょう。給料が上がわけでもないし。

**久本** 独自性をどう出していくかですよ。普通の大学とは違うものを出さない限りは、恐らく非常に厳しいですよ。

**辻本** そうですね。権威がないですからね。大学やったらM B Aというのを出せます。これを目的に参加する人もおりますけれども、我々みたいに民間だとそんなものはないですから、中身で勝負するしかない。なかなか厳しいですわ。だから、P T Aとのネットワークを作り上げていくとか、参加者のO Bのネットワークを作り上げていくとか、そういうすき間戦略みたいなものを考えていかないとあかんということです。我々は企業とのネットワークがありますから実践事例などはアレンジしやすい立場にあるので、そういうことを中心にプログラムを組んでいくと特徴が出せます。常に工夫を必要としますけれど、重要な事業として育ってきているなと思いますね。

**久本** 恐らく、ケーススタディをとにかく積み上げていくというやり方なのでしょうね。あと、やつぎばやのような感じかもしれませんけれども、2001年に関西経営品質協議会そして関西経営品質賞というのを作っていきますね。



## 関西経営品質協議会 関西経営品質賞

**辻本** 80年代、アメリカ市場が日本やドイツに席卷されて、アメリカの経営を立て直さないかんというので政界、産業界、学界がその方策についてかなり研究したんです。MITの学者200人のチームによる研究報告が『メイド・イン・アメリカ』という題名で出版されましたが、そういう活動の一つです。日本のデミング賞をベースに置いて、それに勝てる経営をどう作っていくかというのが彼らのテーマで、それででき上がってきたのがマルコム・ボルドリッジ賞という経営力向上のプログラムなんです。商務省の長官の名前を冠した経営賞です。アメリカでスタートしたのが1988年だったと思いますね。

ものづくりだけではあかん、いいものを安く作るという経営だけではあかんのやという時代にだんだんなってきたんですよ。まず顧客が何を求めているかということから出発せないかん。これがマルコム・ボルドリッジのコンセプトなんです。日本も当然そのコンセプトで経営を作り直さないかんという時代に入ってきたので、CSなどが流行ってきました。そうした中でアメリカで展開されているマルコム・ボルドリッジ賞を改めて日本でも研究していこうやないかということで、日本経営品質賞というのができたんです。1997年です。これは社会経済生産性本部のCSフォーラムが母体になってできたんです。それを全国的に展開していく活動の一環がこの関西経営品質協議会や関西経営品質賞です。

立ち上げるためには理解者がないとだめなんですよ。それで、最初に3人の方に相談に行ったんです。今は関空の社長をやっておられる松下電器の村山副社長、オムロンの平井副社長、三洋電機の井植基温副社長の3人に相談に行ったら、それはええことや、我々もサポートするというので。村山さんなんかは、「やっと関西が立ち上がったか、待ってたんや」と。松下も、今のやり方ではあかんのや。今は後工程がお客様というコンセプトなんですね。大きな会社になると後工程が社内にいっぱいある、だから後工程がお客様ということでは社内向けの思考になってしまう、これでは松下は変わらないんだという問題意識を持てはったんですわ。それに対して経営品質賞のコンセプトは、顧客がお客様だと。製造現場の人たちも、これはだれが買ってくれるんだという、後工程ではなくて最終工程を見据えて物事を変えていかなあかん。これが経営品質賞のコンセプトだと。松下もそれで変えていかなあかんのやという考えを持っておられた。

会社全体で経営品質に取り組んだのは松下だけですけども、三洋とオムロンは活動の意義に賛同して、スタートした初年度は1社300万、3社が出してくれました。あとはダイキン、JR、大阪ガスなどに協力を呼びかけていきました。ただ、関電はデミング賞をやっていたものですから、その中心的存在の秋山会長が経営品質協議会への参加を承諾しなかったというか、周りの人がよう言い出さなかった。デミング賞側もちょっと低調になってきていましたから、経営品質にやられてしまうのではないかと危機感を持っていたせいではないかと思っています。

**脇村** 経営品質というのはアメリカから来た言葉ですか。

**辻本** いや、アメリカは「マルコムボルドリッジ国家品質賞」(MBNQA)と称しています。日本でも、顧客満足経営とかいう案もあったみたいですけども、最終的には経営品質という言葉になったようです。

**脇村** 生産性という概念と経営品質というのを意識的に区別するようなことはあったわけですか。

**辻本** 生産性というのはどちらかというと、我々はそう思っていないんですけど、現場レベルの効率活動みたいなイメージが強いです。いまだにメーカーの活動だと思っている人がいますが、そうやないんです。そういう意味では、経営品質はメーカーの活動という感じはないですね。どういう組織でも、経営の品質というのは大事で。ただ、まだ定着はしていない。やっぱり「品質」とついているものやから、品質管理部とかが担当しているところがあるんですよ。そうすると、なかなか……。やっぱり企画部とか社長室など全社の戦略立案する部門が事務局になることが望ましいと我々は思っています。

関西経営品質賞ができたのは、中堅企業の経営者の人たちで、新潟県経営品質賞を受賞した企業を勉強しようと、新潟へ視察に行ったのが大きな契機になりました。パトライトの佐々木会長、エスベックの小山会長などが感激しちゃったんですね。自分たちは、5Sとか、お客さんが来たら笑顔でお迎えしようとかいうのを会社でやかましく言っているが、なかなか定着しない。ところが、そこへ行ったら見事にやっているわけですね。それは経営品質賞だからというわけではないが、経営品質賞を受賞した企業はこんなことが自然とやれていると。それで、大阪にも我々が挑戦できる経営品質賞を作りたいということで、パトライトの佐々木さんが、大阪府へ「大阪府知事賞を作ってくれ」と言いに行こうと。大阪府もお金がないからお金を出せとは言わないけれども、大体、県の賞といったら知事が賞を出しているケースが多いですね。経営者は行動が早い。それで、旅行から帰ってきた次の週、商工労働部長とアポイントが取れたから行こうやないかということで、大阪府経営合理化協会の花谷会長(オーケー化成社長)、小川専務と行ったんですね。

そうすると、商工労働部長が、「我々行政というのは、パトライトとかオーケー化成のようなりっぱな会社をサポートすることは業務としておりません。中小零細企業をサポートすることが私どもの役割です」と言う。また、昨年大阪商工会議所が作った大阪フロンティア賞がありますからとかいう話になった。官僚は「ダメだ」とは言わない。「検討しておきます」。それで検討してくれるのかと思うと大間違いで、全く返事がないという状態になった。

それで、もう自分たちで作ろうやないかということで、生産性本部の運営幹部会で佐々木さんが当時の森井会長に、我々がチャレンジする賞を生産性本部で作ってもらいたいと強く要請し、それでできてきたのが関西経営品質賞です。

**久本** 商工会議所があるからですね。商工会議所はやっぱり見ておかないとというのが、行政としてはきっとあるんじゃないですか。

辻本 そう思いますね。ぎょうさんあったってかまへんのにね。堅いこと言わはって（笑）。

久本 やっぱ関西はちょっと大阪より大きいので。

辻本 そうそう、関西というのがひっかかったんかもしれません。行政は府県のテリトリーで考えとるんですよ。

### 経営幹部交流セミナー

久本 次に、経営幹部交流セミナーはどういうセミナーだったんですか。

辻本 これは今年28年目を迎えておりまして、経営幹部を育成するというのをテーマとしているんですが、幹部といっても課長クラスもあるし部長クラスもあって、これは、ボード人材ですな。取締役育成プログラムというのはいないわけですよ。こんなのはでけんわけですよ。企業の中ではできない。でも、それはやっぱり必要ではないかということで開発を始めたのが30年以上前。亡くなりました前専務理事の吉村さんが全力投球で作上げたプログラムです。

経営幹部となれば、求められる素質がちょっと違うんですよ。それで、アメリカのアスペンにある有名なトップリーダー育成のプログラムをやっている人間開発研究所とか、ヨーロッパの経営幹部育成の視察団も出したし、日本国内でも研究委員会で調査したり、いろいろ研究した結果、日本の経営幹部には2つのことが欠けている。1つはグローバルな視点、もう1つは仕事以外の素養、だから食事等の場で文化的な話ができない。これからの経営幹部に必要なのはグローバルな視点と文化的な素養だ、これを育成するプログラムが必要なのだ、それを身につけるにはどうしたらいいのかということで考え出したのが経営幹部交流セミナーです。

だから、普通、経営幹部研修というと野村総研や日本能率協会などでは経営戦略を教えたりしていますけども、ここは戦略とかは何も教えない。参加者相互の交流を通じて自己を発見する、あるいは海外へ行ったら一流に触れる、これがコンセプトなんです。だから、研究テーマ毎の班とは別に交流委員会、プログラム委員会、調査委員会の3つの委員会に分け、20名強のメンバーが縦横に交わる仕組みをつくり、セミナーの期間中異業種・異職種の人たちがお互いにわいわいがやがや、自分の心の壁をぶち破って交流していくことを狙っています。

脇村 阪急電鉄の重役で高橋俊治さんっていらっしゃいますでしょう。あの人がよく言っているのはこのセミナーのことですか。

辻本 高橋さんは18期の参加者です。松下電器、関西電力、大阪ガス、サントリー、日本生命、大丸、高島屋、阪急電鉄、近鉄、阪神電鉄、JR、ダイキン、オムロン、クボタ、竹中工務店、大林組、カネカ、積水化学など今、関西の大手企業の役員陣にこの卒業生が多いんです。

脇村 彼は私と同じ年齢で知り合いなんですよ。よくこの生産性本部のセミナーのことを言っていました。ヨーロッパにも行っているんですね。

**辻本** そうです。国際的視野と一流の文化に触れるということがコンセプトですから、ヨーロッパ、アジア、昔はアメリカも行っていました。今、ME S Tという同窓会組織があって、終わってからも延々とつきあいをしているんですよ。1期の人なんか、もう28年前ですよ。皆さん、会社をリタイアしているわけですね。それでも年に何回も集まって。楽しいらしいんですよ。奥さんも一緒になってやっているという期もありまして、社会人になってこんな友達ができるとは思ってもよらなかったという感想を述べる人が多いです。

この前もうれしかったのは、大和ハウスの土谷さんという今執行役員で広島支店長になっている人で、野村総研の経営幹部養成講座という3か月ほどのコースとK P Cの交流セミナーと両方参加した人が、自分は野村総研よりもK P Cのこのセミナーのほうがずっとよかったと評価してくれました。海外へも行けるし楽しいということもあるんでしょうけれども、終わったらしまいというんじゃなくて、友達ができるというのがね。1期から27期まですべての期の同窓会が活発に開催されています。毎月開催している期もある。

**久本** それはすごい財産ですよ、生産性本部にとってもね。

**吉本** 財界セミナーとこれが財産なんですよ。

**辻本** 財界セミナーは、財産だったんですけども、ちょっと事情があって手放さざるをえない羽目になりましたけど。

**久本** 濃さからすると、財界セミナーよりも恐らくこの幹部交流セミナーのほうがはるかに濃いでしょうね。財界セミナーはわっと集まって一堂に会していたから、ちょっと薄い気はしますが、これはかなり濃そうな感じがするから（笑）。

**辻本** そう思います。

## 職員組合

**久本** 最後に、その他の思い出ということがあるので、これについてまた教えていただければと思うんですが、組合委員長をされたというのはいつの時期に。

**辻本** 入局して次の年に書記長にさせられて、その2年後にもう委員長に選ばれてしまいました。このままやっただけで委員長をさせられるという感じがあったんで、委員長は5年までと組合規約を変えて、バトンタッチしました。

**久本** ちょっと早すぎますよね。

**辻本** こんな、やりたい人なんかおれへんわけですよ。だれかやってくれということなんですよね。僕は労働組合の関係も仕事としてやっていましたからね。それまで職員組合があったのに賃金要求というのはしていなかった。「何で要求せえへんのやろ。賃金がこんなに低いのに」と思って（笑）、それで要求しようということから始めました。今なら許されませんが、当時はのんびりしてましたので、勤務時間中に要求書を作っていました（笑）。

久本 これはユニオン・ショップなんですか。

辻本 ユニオン・ショップです。「工業会は賃金が低い。賃金が低いから結婚もでけへん」とみんな言うてたんです。結婚は賃金とは関係ない話と違うかと思ってましたが（笑）。

久本 結婚できなかつたら賃金のせいにする（笑）。

辻本 ただ、低かったですよ。だから、最初の要求は大阪商工会議所のモデル賃金を引き上げ出してきて、300名以下、300から1000名、1000以上の3ランクに分かれている「300名以下」のここに追いつこうという要求を作ってたんです。

久本 それはだいぶ低いですね。

辻本 ええ。「金が要るようなやつは採用せえへんねん」と、幹部の誰かが公言していました（笑）。女性はお嬢さんが多かったですね。縁故で採用されていたから。

久本 それじゃいかんと（笑）。

辻本 週休2日制の要求とかね。これは面白かったですよ。週休2日制の要求をして、労使が合意したんですよ。ところが、これを総務委員会にかけたら反対されたんですね。何でかという、会員には中小企業も多く、わが社が週休2日制にしてへんのに事務局が週休2日制とは何事やと言うてね。その当時の大谷専務理事が困り果てて、組合員だけ週休2日、管理者が交互に出てきて土曜日は開けることになった（笑）。

久本 その感じはよく分かる（笑）。

辻本 それと、退職金の引き下げというのもやったんですよ。退職金規程が戦後できたやつで、ものすごい累進的なカーブになっとったんですよ。それで、大谷さんの前の野田専務理事が辞めるときに退職金が積み上がってなくて、会員会社に奉加帳を回したということがありました。それで、組合が引き下げ要求をしていたんですよ。何でかという、辞めていくのは先輩からだ。我々が辞めるころになったらもう支払う退職金がなくなる（笑）。かなり引き下げたと思いますよ。半分ぐらいにしたんじゃないかな。

久本 逃げ得みたいなやつは許さんと（笑）。

辻本 その時分は退職金を積み上げてへんかったんですよ。ないのに、ルールがあるからといって払っていったら、我々のときはどうなるんだと（笑）。

### 生産性本部が大阪工業会から分離独立

久本 82年に分離ということですが、これは財団法人を取得して分離ということになるんですね。

辻本 そうなります。

久本 それまではどうなるんですかね。

吉本 任意団体です。むしろその時分は、法人の体制を取ることにに対する抵抗感じゃないですが、そんなものの必要性は特になかった。政党と同じだったんです。つまり、規制とかで社会的地位を獲得するようなことではいかんと。今はほとんど法人格を取っていますが、その当時は、特に関西は、お役所に頼ったり国に頼ったりということはしない。

商工会議所だけやったんですよ。誇りというのはおかしいけど、そういう気概があったわけですよ。

**久本** 法人格を取ったら、お役所からいろいろとうるさいことを言われると。

**吉本** そうそう。そんなことをすると、官僚の古手だとか何かが次々回ってくる。民間の努力と創意工夫が常に我々の宝であるというマインドを持ち続けないと、そんなものに頼ると、結局そうなるからね。法人格を取るのにそんな躍起になるようなことでは話にならないと。当然、かぶせることがいいというのならやってもいいけど、何のメリットがあるんだと考えていた。

**久本** それを取るようになったというのは、やっぱり何かあるわけですよね。

**辻本** それは、僕はよう分からんのです。

**吉本** そりゃあ分からんと思う。特に関西が先頭に立っていつも戦ったんですが、経団連だって法的に何らないということをむしろ誇りにしとったわけです。関西でもみんな、法人格を頼りにするような運営や事業内容では、我々の作った意味が損なわれるとは言わないけど、心の支柱としてふさわしくないと。法人格が悪いというのではないですが、どうしてもそういうものになると、いちばん露骨なのは、専務理事だとかがたらい回しで来るということも事実起こっていましたからね。そんなことで救われたり保障されたりしなくてはならんというようなことであって、創立の意味ないと。こういう野人精神があったんですよ。その全国での旗頭の1つが関西だったんです。

東京、中央へ行けば、必ずそういうことになってしまう。だから、経団連を見てみると。あれはそんなことをしてないはずやということで、みんな支えだったんですな。ところが、今はそうやなしに、みんな法人格を持っているじゃないですか。つまり、法律的なことでオーソライズされたようなことをしようとしたのは商工会議所法だけです。これは明治以来、発足からありますからね。これは特別法ですから。民間の組織に法人格とかいうものは特に必須要件じゃないと。そういうムードがあったんですよ。

**久本** それはやっぱり、取らなければいけないというふうになってくるわけですよね。

**吉本** そうそう。

**辻本** 僕らは、法人格取得とは関係なく、工業会から独立して活動していかなくてもいいということはいって続いていたんです。時々人事異動があるとはいえ、生産性本部のような思想性の強い活動と、工業会のように人が集まって仲良くやっていくサロンの活動は、だいぶ違ったんですよ。違っていてもかかわらず、工業会で人を採用して配属していくということでは、生産性の発展はないのと違うかと。だから、独立する必要があるということでいろいろ働きかけたりしていたんです。でも、一緒にいるからメリットも大きいんだとかいうことで、なかなかそれは実現しなかったんですけども、急に実現したのがこの財団法人の取得なんです。だから、財団法人取得がなぜというのはちょっと分かりにくいところがあるんですけども、我々の独立しようという動きを加速して、それを実現したというのがこれなんです。

僕が財団法人取得で考えるのは、それだけじゃないと思いますけども、やっぱりしっかりとした法人格を取ることが、少し沈滞している生産性本部の活動に活を入れる大きな動きになるんじゃないかと。もう1つは、これによって資金を集める、寄附を集める有力な契機になるのではないかなという背景があったのと違うかなと思うんです。当時の会長だった関西電力の吉村さんと工業会と生産性本部の事務局長を兼務していた吉村さんが推進しました。それで通産省と折衝する中で、大阪工業会の中に事務所があり事務局員が兼務している状態では財団は認可されないことがわかってきました。だから、工業会の中で分けました。まず職員と事務所スペースを分けた。2年たって生産性本部が大阪商工会議所ビルから中之島センタービルに移転したんです。両団体が一緒の方がいいのだと、われわれの分離独立運動の最大の抵抗者だった吉村事務局長が、通産省から、そんなのでは認可できないと言われたわけですから、しょうがないなということで分離独立したというのが舞台裏です。

**久本** 82年って、意外に遅いなと思ったんですよ。

**辻本** それは吉本さんが言われるように、そんなの意味がないやないかと、もっと実質的な活動でというのがずっとあったからだと思うんですけどね。

**吉本** これは、はっきり言うと、2代目会長が関電の社長をやっておった吉村清三という方です。そして、初めて基礎を作って20年間ずっとやってきた初代が、住友金属の社長をやっておった廣田壽一という方なんです。この人は、法人格がいいとか悪いとかではないけれども、自然の流れとして法人格にこだわってはいなかったんだけど、今彼が言うように、20年も過ぎて第2期の生産性運動を展開するときにはいろんな形も整え、いろんなものを含めてやるということの一環として法人格を取ろうということで、2代目会長の吉村さんが就任して少したってから、この機会にやろうと。そうすると、独立性と一緒に、今後運営の基盤をどういうふうに社会的にも財政的にもやらんらんという意識が出てくる、やろうと、こういうことやったんです。

法人格を取ったのは、20年たってすぐじゃなしに、吉村会長になって2年か3年たってからですな。

**久本** なるほどね。やっぱり資金を集めるのは財団法人のほうが圧倒的に有利ですかね。

**辻本** 2億は集まったわけでものね。

**吉本** そうそう。2億というのは財団としてはそんな大きいわけじゃないんですがね。財団は基金運用の果実を運営にやるというのですから、2億ぐらいの利子では何にもならん。

**久本** 超低金利ではね。

**辻本** 今、基金の利息収入が250万ですわ（笑）。

**吉本** そんなものは話にならんわけです。しかし、ないよりましというよりも、むしろ彼が言うように、財政的だけじゃなしに、独立性と事業の発展を図ろうということでやったのが財団法人ですね。

**岩田** 財団認可が82年、事務所の移転が84年になっていますね。

久本 ちょうど30人ずつに分けたということですか。

辻本 事務局員は真つ2つに分けたと思います。

久本 総務も経理も全部半分ずつみたいな感じで。

吉本 まあ、機能的にね。人数は別として、機能的には真つ2つに。どちらも独立団体として維持・運営できるために整備したわけですね。

久本 制度的に分離して、やっぱり機能的にもどんどん離れていくという感じがありますか。人事交流というのほとんどない。

吉本 もちろんです。身分関係も違うし。私なんかの例は、彼もそうだったと思うんですが、こちらに新しい組織が作られたから、在職のあれも続いていますからね。例えば退職金とかも、計算は続いておりますからね。

久本 計算はそうでしょうね。

では、最後の最後に、2002年に経済団体統合ということですが、これについて話してもらえませんか。

#### 経済団体統合論 財界セミナーを手放す

辻本 これでいちばん大きいのは、財界セミナーを手放したということですね。不況が長く続く中で企業は経費節減に必死です。リストラもやらなければならない。そういう中で経済団体の活動も重なってきている、顔ぶれまで重なってきている、どこの会合へ行っても同じ顔ぶれやないかというふうなことが目に付きだし、経済団体統合論が再び大きな話題となりはじめました。大阪は、関経連、同友会、経営者協会、会議所、工業会と5つありましたから、それに生産性本部も同じようなものやないかということで、6つは多すぎるという意見が強くなってきた。かつ、東京のほうは経団連と日経連が統合するという動きの中で、「経済団体のあり方を考える会」というのができたんですね。これは、関西のスポンサー的な11社、関電、大阪ガス、サントリー、近鉄、クボタ、松下、NTT、JR、積水ハウスなどの副社長クラスで構成され、その座長に、主だった会社やないですけども、まとめ役にはぴったりだし、関経連の秋山会長の大学の同級生ということもあったのかクラブハウの真銅会長、当時当本部の副会長になったんです。2002年2月に設置された。

団体統合が実現しなければJRは幾つかの団体を脱退するという井手会長の発言が新聞の1面に乗ったこともこの動きを加速した。2月の財界セミナーでも大きな議論になり、その後も何回か会合を重ね、4月ぐらいに答申が出たのかな。結局、考える会の結論は機能分化論になりました。関西の経済力、発信力が弱ってきている、もっと強くするためには統合せないかんという流れの中でこの議論が展開されたわけですけども、会長をどうするんやとか、事務局をどうするんやとか、統合をめぐるいろんな事柄でかえって無駄なエネルギーがかかってしまう。また、反対論もいっぱいある。特に同友会なんかは、統合にものすごく反対していたんです。だから真銅座長の答申は、統合が望ましいけれ



ども、いろんなことを考えるとかえってマイナスになる可能性があるから、機能を分けて統合したのと同じ効果を発揮するよにということになった。それで、関経連はもっとリーダーシップを発揮すべきだとか、生産性本部についても、労使学3者構成による生産性運動をしっかりとやっていく。それから、経営幹部の育成をしっかりとやっていけと。それからもう一つ、いわゆる財界活動に関与しないという余分な言葉がついていたんですよ。

「うちは財界活動なんかやっていませんけど、何のことを言っているんですか」と真銅さんに聞きにいったら、関西財界セミナーとか5年毎の中国への関西経済団体訪中トップミッションが財界活動そのものであるという説明だった。確かに関西財界セミナーは、スタートのときの経営論議から、関空建設、京阪奈学研都市、大阪オリンピック誘致、道州制などの議論がけっこう展開されるようになってきていた。本当は関経連や会議所の中で議論せないかんことなんやけれども、どうも形骸化している。財界セミナーが非常に活発に議論していた。

我々は、「そうやない」と反論することはできたと思っていますよ。財界セミナーは前回吉本さんが説明されたように、関西の経営者が袂脱いで経営論を語り合って、経営力強化し外資に負けない力をつけようという趣旨でできたものです。でも、座長の真銅さんは、生産性本部の当時の副会長なんですよ。やっぱりこの答申を意義あるものとしなないといけないという意識がK P Cにはあったんです。真銅座長の答申は、関西財界セミナーというプログラムの中で議論されているテーマは、関経連や商工会議所がリーダーシップを取って引き継いで展開していくテーマが多い。にもかかわらず、関西財界セミナーに関経連や会議所がお客さんでございという格好で参加しているのはよくない。しっかりと主体性を持って、責任を持って参加する必要があるのではないかという考え方だったんですね。それだったら、関経連や商工会議所が主催者になるのが関西全体にとってもいいんじゃないかと森井会長も判断されて、「関西財界セミナーは当本部と同友会が40年間にわたって開催してきたが、現在の関西の状況を考えると、財界が力を結集することが必要で、その貴重な場になっているセミナーも、関西全体のために関経連や商工会議所や同友会が主催となってやってもらうように」という我々の答えを持って共催団体であった同友会にもっていき、同じものを関経連と会議所にも手渡した。最終判断は同友会の手に乗ねられたのだが、同友会は関経連と共催という選択をしたということです。

**久本** 会議所はちょっと。

**辻本** ちょっと違うんですかね。中小企業が中心ですから。財界セミナーはどちらかというと大手企業の集まりの色彩が強いんですから。また実際、事務局がいくつもあると連絡にも手間が掛かりやりにくいという事情もあったかもしれません。

でも、そのときの答申で、明らかに変わったのはそれだけと違うかな。あとどうなったんだろう。役員や委員の重なりをなくせとか、関経協が経団連の下部機構になるなら

関西の団体とはみなさず、関経連の中に労務委員会をつくるとかいった内容が含まれていたがそんなことは今は何処へ行ったのかという状態。確かに商工会議所と工業会は合併したんですけど、これはもともと大阪ガスを中心として合併が進められたわけで、この「考える会」からできたわけではない。

ただ、そしたらそれで各団体が落ち着いたのかといたらそうではない。経済はどんどん動いているから、企業間合併はある、東京シフトは止まらない。答申なんかとは関係なく企業はかつてに判断しますから、役に立たんところは皆退会していこうかということで、退会とどまらずという状況が各組織とも続いています。だから、会員拡大という大きなテーマで一生懸命やり続けないと減るばかりで、会議所なんかも大変なようです。一時、4万5000社あったのが、今はもう3万を切るという状況になったわけでしょう。えらいことです。

**久本** 法律でちゃんとしているようなところでも、入らない企業はいっぱいありますよね。なるほど、それで手放したという形になったんですね。痛手といえば痛手ですよ。

**辻本** K P Cにとっては看板を手放したんですから大変な痛手です。しかし、こうした試練を乗り越えることによって組織は強くなっていくんだと前向きにとらえています。

**久本** 濃いのを作ってもらわなあかんね（笑）。なるほど、分かりました。

予定の時間が30分過ぎましたので、どうも本当に長時間ありがとうございました。

以上

## 関西生産性本部のヒストリー\*

### 1955 年～1965 年

1955 年	3 月	1 日 (財)日本生産性本部設立 初代会長に石坂泰三東京芝浦電気(株)社長が就任
1956 年	4 月	17 日 「生産性関西地方本部」設立 初代会長に広田寿一住友金属工業(株)社長が就任 中部(名古屋)、四国(高松)、九州(福岡)に地方本部設立
	5 月	日本生産性本部で「生産性 3 原則」採択
1957 年	1 月	中国(広島)に地方本部設立
	3 月	東北(仙台)に地方本部設立
	6 月	オートメーション研究委員会設置
	10 月	日本マーケティング協会設立(東京)
	12 月	オーガニゼーション研究会設置(のち経営組織研究会、経営研究会に改称)
1958 年	2 月	中小企業生産性向上事例研究会開設
	12 月	包装技術研究会設置
1959 年	3 月	日本IE(インダストリアル・エンジニアリング)協会設立(東京)
	5 月	関西 IE 協会設立
	6 月	関西 OR 協会設立(1969 年 IE、OR 両協会を経営情報科学協会に統合)
1960 年	4 月	新入社員総合講習会開催
	7 月	北海道(札幌)に地方本部設立
1961 年	4 月	「アジア生産性機構」発足(東京)
	6 月	コンピューター研究会設置
	11 月	第 1 回経営コンサルタント養成基礎講座開講 経営教育委員会設置

1962 年	5 月	労使関係研究会設置
1963 年	2 月	第 1 回関西財界セミナー開催
	3 月	「日本包装技術協会」設立(東京)
	10 月	第 1 回労組生産性討議集会開催 第 1 回労使関係トップマネジメントセミナー開催
1964 年	5 月	産業心理研究会設置(のち人材開発研究会に改称)
	9 月	第 1 回生産性労働大学開講 日本包装技術協会関西支部設立
1965 年	8 月	第 1 回付加価値分析発表会

## 1966 年～1975 年

1966 年	2 月	第 1 回活用労働統計発表会
	4 月	創立 10 周年記念大会開催
1967 年	5 月	生産性青年教室開講
1968 年	3 月	事務所を大同生命ビルから新築の大阪商工会議所ビルへ移転
1969 年	2 月	PDS 研究委員会設置
	7 月	産業公害に関する経営者シンポジウム開催
	9 月	渡欧関西産業公害視察団派遣
1970 年	6 月	(財)関西情報センター設立
1971 年	1 月	総務委員会設置
	4 月	政策委員会設置
	5 月	創立 15 周年記念大会開催 名称を「関西生産性本部」と改称
	8 月	青年産業人対策小委員会設置
1972 年	4 月	「関西生産性ニュース」第 1 号発刊
	11 月	第 1 回生産性会員集会開催

1973 年	6 月	第1回渡米中堅幹部リーダー研修団派遣
	7 月	第1回西日本生産性会議開催(大阪)
	11 月	日本生産性本部が「社会経済国民会議」を設立
1974 年	6 月	第1回関西社会経済生産性会議開催 労働組合研究会設置
	8 月	物流管理研究会設置(のちロジステックス研究会に名称変更)
1975 年	4 月	人づくり専門委員会設置(のち経営指導者育成委員会、人材開発委員会に改称)
	5 月	女子能力開発研究会設置
	7 月	労組生産性政策推進会議設置

#### 1976 年～1985 年

1976 年	5 月	創立20周年記念大会開催 2 代目会長に吉村清三関西電力(株)副会長が就任
1977 年	2 月	高齢化対策委員会設置
	9 月	会員交流委員会、経営開発委員会、資源エネルギー対策委員会設置
	12 月	第1回政労使会議開催
1978 年	1 月	「経営分析指標」刊行
	12 月	豪州ニュージーランド経済視察団派遣
1979 年	4 月	関西生産性労使研究委員会設置
	10 月	第1期経営幹部交流セミナー開講
1980 年	4 月	訪中代表団派遣
	10 月	国際問題懇談会設置(のちに、内外のトップを囲む懇談会に改称)
1981 年	5 月	創立25周年記念大会開催
	10 月	トータル・プロダクティビティ研究会設置
	11 月	日独生産性会議開催

1982 年	2 月	法人格取得し、「財団法人 関西生産性本部」に名称変更
	4 月	経済社会委員会、国際交流委員会、労働政策委員会設置
	11 月	中南米経済視察団派遣
1983 年	5 月	第 1 回国際生産性シンポジウム開催(東京)
1984 年	3 月	事務所を大阪商工会議所ビルから中之島センタービルへ移転
	4 月	(社)関西産業経理協会の事業を継承、産業経理研究会設置
	9 月	ニュー・フロンティア企業委員会設置(のち中堅企業経営委員会に改称) ニュー・フロンティア企業経営懇話会設置(のち中堅企業経営研究会に改称)
1985 年	9 月	日米ニュー・フロンティア企業経営会議開催

#### 1986 年～1995 年

1986 年	5 月	創立30周年記念大会開催
		創立30周年記念調査発表会開催
		3 代目会長に乾昇住友金属工業(株)相談役が就任
1987 年	4 月	関西経営システム協会事務局を(財)関西情報センターより移管
	9 月	社内起業家塾開講
1988 年	4 月	生産性「米・加」経済視察団派遣
	7 月	訪米情報システム戦略調査団派遣
1989 年	4 月	資源エネルギー対策委員会を経済社会委員会に統合
	5 月	関西経営幹部交流懇談会(MEST)創立10周年記念式典・事業 異業種交流企業家塾開講
	7 月	次代を創る人材研究専門委員会設置 海外経営戦略研究会設置
	9 月	関西経営幹部交流懇談会(MEST)10周年記念東南アジア産業視察団派遣
	11 月	JR西日本労使訪欧調査団派遣
	12 月	東南アジア生産性交流視察団派遣

1990 年	5 月	異業種交流企業家塾(関東コース)開設
	7 月	訪欧経済経営視察団派遣 東欧生産性使節団派遣(全国生産性本部と共催) 東南アジア「経営現地化」戦略調査団派遣 次代を創る人材シンポジウム開催
	10 月	第4回国際生産性シンポジウム開催(京都) 中之島フォーラム設置(のち営業マーケティング研究会に改称)
	11 月	第1回労働トップフォーラム開催(連合近畿地方ブロック連絡会と共催) 流通システムシンポジウム開催
1991 年	5 月	創立35周年記念大会開催
	7 月	“働きがい”と“ゆとり”に関する意識調査発表会 第6回経営実態調査発表会
	10 月	第1期NF・次代人材懇談会開講(のちKPC 中堅企業経営塾に改称) 訪欧「生産性」トップミッション派遣 欧州「経営現地化・企業市民」戦略調査団派遣
1992 年	5 月	第1回渡豪ヤング(中堅)リーダー研修団派遣
	6 月	「人間・社会と生産性」専門委員会設置 魅力ある中堅企業づくり懇談会設置
	9 月	北米「自由貿易協定(NAFTA)」対応戦略調査団派遣
	10 月	訪欧経済・財政視察団派遣
	12 月	「新しい日本」全国フォーラム開催(東京)
1993 年	3 月	「消費者と企業のあり方」を考えるトップフォーラム関西開催 事務局拡充
	6 月	経理担当役員・監査役のための経営懇話会設置
	8 月	ロジスティクス・トップ・フォーラム開催
	9 月	第1回平成労働大学開講
	10 月	「R&D」交流フォーラム設置(のち技術経営交流研究会に改称)
	11 月	上海・「華南経済圏」経営戦略調査団派遣

1994 年	2 月	日本生産性本部と社会経済国民会議が統合し「社会経済生産性本部」設立
	5 月	関西生産性大会1994開催 第 4 代会長に森井清二関西電力(株)副会長が就任
	7 月	JICA 東欧経営管理コース受入
	10 月	訪米情報システム調査団派遣 中国「生産性・労使関係」調査団派遣
1995 年	2 月	関西財界セミナーを中止し、阪神大震災復興会議開催
	3 月	「日本型雇用 変革の方向」シンポジウム開催
	4 月	新生産性運動特別委員会設置
	6 月	第1回ワーキング・ウーマン シンポジウム開催
	7 月	ベトナム「労働事情」調査団派遣
	8 月	トップのためのマルチメディア体験セミナー開催
	10 月	新CS経営研究フォーラム設置
	11 月	第1回「日中『生産性・労使関係』フォーラム」 訪中代表団派遣

## 1996 年～2005 年

1996 年	4 月	創立40周年記念式典・関西生産性大会'96開催
	5 月	社会的コストダウン特別委員会設置
	8 月	第1回「経営と研究・開発」を考えるサマー・フォーラム開催 第7回経営実態調査報告会開催
	9 月	訪ニュージーランド・オーストラリア「生産性」トップミッション派遣
	10 月	訪米マーケティング・事業戦略調査団派遣
1997 年	2 月	インド「労働事情」調査団派遣 中国ロジスティクス戦略調査団派遣
	6 月	中堅幹部・リーダー研修団「アメリカコース」派遣



	9 月	男女協働社会の実現をめざすトップシンポジウム開催
	10 月	KPCマネジメント・スクール開講 サイバー調査団派遣
1998 年	5 月	経営品質アセスメントコース開講 ユニオン・イノベーション特別委員会設置
	6 月	経営革新研究専門委員会設置
	7 月	西日本生産性会議'98開催(大阪)
	8 月	東南アジア「経営再構築」戦略調査団派遣
	11 月	中国「人事戦略」調査団派遣 中堅企業経営者関西フォーラム'98開催
1999 年	4 月	訪米「経営品質」調査団派遣
	5 月	関西経営幹部交流懇談会(MEST)創立20周年記念式典・事業 21世紀を創る女性の会設置
	8 月	雇用戦略特別委員会設置
	9 月	ユニオン度診断システムを開発
	10 月	物流と地球環境問題特別委員会設置
2000 年	1 月	環境問題シンポジウム開催
	5 月	顧客価値シンポジウム開催
	9 月	創業・ベンチャー国民フォーラム近畿地方活性化委員会設置
	10 月	デジタル社会のロジスティクス戦略調査団派遣 大阪市立大学経済学部創立50周年企画「生産性講座」開催
	11 月	創業・ベンチャー国民フォーラム 近畿地方シンポジウム開催
2001 年	4 月	大阪商工会議所が大阪工業会を統合
	5 月	創立45周年記念式典・関西生産性大会 2001 開催 関西経営品質協議会設置
	7 月	第8回経営実態調査シンポジウム

2002 年	6 月	e ユニオン・メニュー開設
	2 月	第 40 回関西財界セミナー開催 (これを最後にセミナーの主催を降る。41 回からは同友会と関経連が主催)
	3 月	「経済団体のあり方を考える会」発足
	7 月	人材開発委員会設置 第8回経営実態調査シンポジウム開催
	12 月	中国「経営・人事戦略」調査団派遣
2003 年	1 月	インテリジェントアレー撰壇塾開講
	2 月	訪米「経営品質」西日本合同調査団派遣
	4 月	関西経営システム協会を関西IE協会に名称変更する 「経済団体のあり方を考える会」の提言を受け、10 の委員会を5つに集約
	5 月	第 5 代会長に真銅孝三倉敷紡績(株)会長が就任
	12 月	モノづくり革新調査団派遣
2004 年	2 月	中国「経営・人事戦略」調査団派遣
	9 月	訪米雇用人事戦略調査団
	12 月	ベトナム・中国「経営人事戦略」調査団派遣
2005 年	4 月	第1回関西経営品質賞表彰式
	5 月	訪米人事・雇用戦略調査団派遣
	8 月	経済産業省「産学連携製造中核人材育成」事業受託

## 2006 年～

2006 年	4 月	創立50周年記念式典・関西生産性大会2006開催 KPCのビジョンと戦略発表 経営開発委員会を廃止し、労使関係委員会を設置 第4回訪米「経営品質」西日本合同調査団派遣
	6 月	50周年記念シンポジウム開催
	9 月	女性労使専門委員会設置(連合大阪と共催)

	11 月	よい自治体経営を考える委員会設立 教育評価研究会設置
2007 年	1 月	学校組織マネジメント研究会設置
	2 月	訪英自治体経営品質事情調査チームを派遣
	5 月	第 6 代会長に大坪清レンゴー(株)社長が就任
	8 月	訪米大学マネジメント調査団派遣
	10 月	21 世紀生産性研究会義開催(08 年から 21 世紀全国生産性フォーラムに 名称変更)
	12 月	学校経営品質向上研究会設置
2008 年	6 月	メンタルヘルス研究会設置
	7 月	第 1 期女性リーダー交流フォーラム開催
	8 月	訪米“教育力向上”調査団派遣
2009 年	4 月	「社会経済生産性本部」が「日本生産性本部」に名称変更
	5 月	関西経済連合会が関西経営者協会を統合
	6 月	関西経営幹部交流懇談会(MEST)創立30周年記念式典・事業開催 アジア人財資金構想 高度実践留学生育成事業(経済産業省委託事業)
	8 月	アジア・ビジネススクールを関西経済連合会から移管し開催
2010 年	1 月	労使トップ政策会議の名称を「関西労使政策フォーラム」と改称し開催 (関西経済連合会と共催)
	11 月	関西 IE 大会を「関西モノづくり大会」と改称し開催 大阪府教育委員会との連携による活動開始 (小学校、中学校、高校で企業人講師による“出前授業”を実施)
2011 年	4 月	『公益財団法人 関西生産性本部』へ移行 創立 55 周年記念式典・関西生産性大会 2011 開催

\*「関西生産性本部のヒストリー」については、辻本氏のご厚意により、2013 年 6 月に追加  
させていただいた。(2013 年 6 月 3 日、久本記す。)